

**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Carolina São José

**Turismo Sustentável: um diagnóstico das  
práticas sustentáveis de gestão em  
entidades hoteleiras no entorno do  
Parque Nacional Peneda-Gerês**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação do

**Professor Doutor Moritz Von Schwedler**

Janeiro de 2019

## **Declaração**

Nome: Carolina Fagundes de São José

Endereço eletrónico: carolsaojosee@gmail.com Telefone: +351920418909

Número do Bilhete de Identidade: 18017983

Escola: Economia e Gestão

Departamento: Gestão

Área de Mestrado: Mestrado em Estudos de Gestão

Orientador: Professor Doutor Moritz Von Schwedler

Título da dissertação: Turismo Sustentável: um diagnóstico das práticas sustentáveis de gestão em entidades hoteleiras no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês

Ano de conclusão: 2019

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Agradeço à minhas mães, Cida São José, Suamy Silva e Olga São José não só pelo apoio psicológico e material para vencer esse desafio, mas sobretudo por terem me ensinado, desde muito cedo, que conhecimento é algo que não se perde. Sou grata porque vocês me ensinaram a enxergar a vida com olhos de aprendiz, logo, onde quer que eu vá carrego valores de respeito, cordialidade, tolerância, saber ouvir e saber falar, pois através do diálogo se constroem pontes ao invés de muros.

Também agradeço à minhas tias Ana São José e Carícia Miranda pela primeira acolhida e suporte nos primeiros meses em Portugal. Aos novos amigos, conterrâneos e de diferentes nacionalidades, por terem me mostrado que diferenças culturais são enriquecedoras, e me inspiraram, cada um a sua maneira, para escrever sobre desenvolvimento sustentável. Aos amores e amigas antigas, que me incentivaram a vir para o “velho mundo” estudar quando isso ainda era uma ideia. Aos meus irmãos, que mesmo longe se fizeram presentes.

Sou grata também à Universidade do Minho e aos docentes da EEG por terem ampliado minha formação acadêmica, em especial ao Professor Doutor Moritz Von Schwedler, por ter guiado esse estudo na direção do “estado da arte”. Aos gestores das entidades hoteleiras do Parque Nacional Peneda-Gerês, que emprestaram suas vozes e fizeram dessa pesquisa algo concreto.

Por fim dirijo o meu agradecimento a alguém que foi a melhor surpresa em meio a tantas descobertas, meu amor, Sean Turner.



## Resumo

Essa dissertação se enquadra no projeto para a conclusão do Mestrado em Estudos de Gestão da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. O estudo traz como tema o turismo sustentável através de um diagnóstico das práticas sustentáveis de gestão em entidades hoteleiras na região do Parque Nacional Peneda-Gerês.

Abordamos esta matéria partindo da seguinte questão: “Quais as práticas sustentáveis estão presentes na gestão de alojamentos turísticos no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês?” Traçamos então quatro objetivos que ao nosso entender auxiliam a responder à questão norteadora dessa investigação: a definição de turismo sustentável; o turismo em Portugal; as tendências de mercado em direção ao “*green business*” e quais as práticas de gestão sustentáveis estão sendo aplicadas nas entidades hoteleiras participantes da pesquisa.

Para contemplar esses assuntos nos valem de uma revisão da literatura que agrega artigos científicos, dados de entidades governamentais portuguesas, documentos oficiais de órgãos internacionais e periódicos que trouxeram informações atualizadas sobre o que se tem discutido a respeito de sustentabilidade.

Além do arcabouço teórico construímos também um questionário envolvendo as dimensões ambiental, social e econômica do desenvolvimento sustentável. As respostas dos gestores participantes da pesquisa foram reunidas nas análises quantitativa e qualitativa que compuseram a parte prática da presente tese.

Podemos constatar que os resultados obtidos apresentaram uma tendência favorável para as práticas sustentáveis de gestão na rotina das unidades hoteleiras inquiridas. Entretanto, observamos que ainda existem muitos desafios para implementação de todas as iniciativas alvo de nossas perguntas.

Ao longo das próximas páginas esperamos gerar alguma contribuição para stakeholders do universo turístico que tenham interesse em gerir seus negócios de acordo com os ideais do desenvolvimento sustentável.

Por fim entendemos que a sustentabilidade é um tema atual e necessário. Enxergamos no turismo o potencial de multiplicar comportamentos e atitudes sustentáveis através de um impacto positivo no ambiente, nas comunidades receptoras, na economia local além de deixar um legado para as futuras gerações.

**Palavras-chave:** turismo sustentável, sustentabilidade, Parque Nacional Peneda-Gerês, Portugal



## **Abstract**

This dissertation is part of the final project required for the completion of the Masters in Management Studies from the School of Economics and Management at the University of Minho. The study focuses on sustainable tourism by analyzing the sustainable practices of hotels in the Peneda-Gerês National Park region.

This issue is addressed through the following question: "Is sustainability factored into managerial practices in tourist accommodation around the Peneda-Gerês National Park?". We then outline four objectives that, in our opinion, help answer the guiding question: the definition of sustainable tourism; tourism in Portugal; the market trends towards green business and what sustainable management practices are being applied to the hotels participating in the research.

In order to fully analyse these subjects, we use a literature review that combines scientific articles, data from Portuguese government bodies, official documents from international organizations and periodicals that have information about the latest theories and practices in sustainability.

In addition to the theoretical framework, we also constructed a questionnaire involving the environmental, social and economic dimensions of sustainable development. The answers of the managers participating in the research were gathered and analysed quantitatively and qualitatively to make up the practical part of the thesis.

The results obtained showed a favorable trend towards sustainable management practices in the daily routine of the hotels interviewed. However, we note that there are still many challenges for the implementation of all initiatives discussed in our research.

Through the course of this dissertation we hope to generate some contributions for stakeholders in the tourism industry who are interested in managing their businesses in accordance with the ideals of sustainable development.

Finally, we understand that sustainability is a modern and essential topic. We see in tourism the potential to multiply sustainable behavior and attitudes through a positive impact on the environment, the host communities, the local economy, and leave a legacy for future generations.

**Key words:** sustainable tourism, sustainability, Peneda-Gerês National Park, Portugal





## ÍNDICE GERAL

<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>XV</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XVII</b>
<b>ÍNDICE DE IMAGENS.....</b>	<b>XIX</b>
<b>1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 MOTIVAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	2
1.2 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO .....	3
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	4
<b>2. CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	7
2.2 TURISMO SUSTENTÁVEL.....	10
2.2.1 DEFINIÇÕES DE TURISMO SUSTENTÁVEL NA LITERATURA ACADÊMICA.....	12
2.2.2 OS MODELOS TEÓRICOS DE JACKIE CLARKE (1997) .....	15
2.2.3 AS CONTRIBUIÇÕES DE MARTIN OPPERMAN (1993) E JAFAR JAFARI (1990).....	20
2.3 O TURISMO EM PORTUGAL .....	25
2.3.1 A SOCIEDADE DE PROPAGANDA DE PORTUGAL.....	25
2.3.2 AS CONTRIBUIÇÕES DE ANTÓNIO FERRO E O PERÍODO SALAZARISTA.....	27
2.3.3 OS CICLOS DAS POLÍTICAS DE TURISMO EM PORTUGAL.....	29
2.3.4 A ESTRATÉGIA TURISMO 2027 E AS INICIATIVAS MAIS RECENTES .....	31
2.3.5 O TURISMO NO PARQUE NACIONAL PENEDA – GERÊS.....	34
2.4 MARKETING E ESTRATÉGIA NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE .....	39
2.4.1 GREEN MARKETING, CONCEITO E PRÁTICA.....	39
2.4.2 O CONSUMIDOR VERDE.....	48
2.4.3 O TURISTA VERDE.....	51

<b>3. CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	57
3.2 AMOSTRA.....	58
3.3 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS .....	60
<b>4. CAPÍTULO IV: ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
4.1 DIMENSÃO AMBIENTAL.....	62
4.2 DIMENSÃO SOCIAL.....	74
4.3 DIMENSÃO ECONÔMICA.....	82
4.4 ANÁLISE QUALITATIVA .....	89
<b>5. CAPÍTULO V: DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>98</b>
5.1 DISCUSSÃO .....	99
5.1.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	99
5.1.2 ANÁLISE QUALITATIVA .....	105
5.2 CONCLUSÕES.....	108
5.3 IMPLICAÇÕES PARA TEORIA E PRÁTICA .....	111
5.4 LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA .....	112
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE: QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>118</b>

## **Lista de abreviaturas**

AMA - Associação Americana de Marketing

CEE – Comunidade Econômica Europeia

CPLP - Comunidade de Países de Língua Portuguesa

DDT – diclorodifeniltrocloreto

DGEG - Direção Geral de Energia e Geologia

EEG – Escola de Economia e Gestão

ENATUR – Empresa Nacional de Turismo

ET27 – Estratégia Turismo 2027

FER – Fontes de energia renováveis

HANYC - Association's Sustainable Hospitality Committee

INE – Instituto Nacional de Estatística

MIT - Instituto de Tecnologia de Massachusetts

ONGs – Organizações não governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PNPG – Parque Nacional Peneda – Gerês

SPP – Sociedade de Propaganda de Portugal

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TQM – Total Quality Management

UICN - União Internacional para a Conservação da Natureza

Uminho – Universidade do Minho

UNEP - United Nations Environment Program

UNWTO – World Tourism Organization

WCED - World Commission on Environment and Development



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - a evolução do marketing verde (Afonso, 2010) .....	42
Tabela 2 - elaboração própria da lista de unidades hoteleiras participantes .....	59
Tabela 3 - escala de valores com graus de concordância através elaboração própria .....	62
Tabela 4 - frequência de palavras mais utilizadas pelos participantes (elaboração própria) .....	90
Tabela 5 - frequência de palavras mais utilizadas pelos participantes (elaboração própria) .....	93
Tabela 6 - frequência de palavras mais utilizadas pelos participantes (elaboração própria) .....	95



## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – termos relacionados ao turismo sustentável (Swarbrooke,1998).....	11
Ilustração 2 - Opostos Polares (Clarke,1997).....	16
Ilustração 3 - Continuum (Clarke 1997) .....	17
Ilustração 4 - Movimento (Clarke, 1997) .....	18
Ilustração 5 - Convergência (Clarke, 1997).....	19
Ilustração 6 - visão de futuro da ET27 .....	33
Ilustração 7 - metas para atingir a visão de futuro da T27.....	58
Ilustração 8 - análise do turismo na região norte Novembro de 2018 Fonte: Travel BI .....	38
Ilustração 9 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) ...	91
Ilustração 10 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	91
Ilustração 11 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	92
Ilustração 12 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	93
Ilustração 13 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	94
Ilustração 14 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	94
Ilustração 15 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	95
Ilustração 16 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	96
Ilustração 17 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria) .	96





## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - entradas internacionais Fonte: WTO .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Gráfico 2 - respostas sobre o uso de painéis solares (elaboração própria) .....	64
Gráfico 3 - respostas sobre o uso de energias renováveis (elaboração própria) .....	65
Gráfico 4 - respostas sobre o uso de sensores automáticos de luz (elaboração própria) .....	66
Gráfico 5 - respostas sobre ativação de luz no quarto por cartão (elaboração própria) .....	67
Gráfico 6 - respostas sobre o uso de descargas (elaboração própria) .....	68
Gráfico 7 - respostas sobre a escolha da troca de roupas de quarto pelos hóspedes (elaboração própria) .....	69
Gráfico 8 - respostas sobre a reciclagem de materiais (elaboração própria) .....	70
Gráfico 9 - respostas sobre a reciclagem de materiais por parte dos clientes (elaboração própria) .....	71
Gráfico 10 - respostas sobre a limpeza com material não tóxico e <i>eco-friendly</i> (elaboração própria) .....	72
Gráfico 11- respostas sobre a prática de <i>refood</i> (elaboração própria) .....	73
Gráfico 12 - respostas sobre a formação de equipe (elaboração própria)	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Gráfico 13 - respostas sobre o ensino de línguas (elaboração própria) .....	75
Gráfico 14 - respostas sobre o uso de contratos de formais e trabalho (elaboração própria) .....	76
Gráfico 15 - respostas sobre empregar membros da comunidade local (elaboração própria) .....	77
Gráfico 16 - respostas sobre capacitação de residentes (elaboração própria) .....	77
Gráfico 17 - respostas sobre o uso de instalações do hotel pela comunidade local (elaboração própria) .....	78
Gráfico 18 - respostas sobre os efeitos de influências e conhecimentos do hotel na solução de problemas da comunidade (elaboração própria) .....	79
Gráfico 19 - respostas sobre a participação do hotel em associações e comitês locais (elaboração própria) .....	79
Gráfico 20 - respostas sobre o uso de artesanato local no hotel (elaboração própria) .....	80
Gráfico 21 - respostas sobre o incentivo aos hóspedes em visitar atrações locais (elaboração	

própria) .....	81
Gráfico 22 - respostas sobre condições especiais para fornecedores locais (elaboração própria) .....	82
Gráfico 23 - respostas sobre cooperativas e associação de produtores (elaboração própria) .....	83
Gráfico 24 - respostas sobre compra com fornecedores locais (elaboração própria) .....	83
Gráfico 25 - Gráfico 25 - respostas sobre a mobilização entre os hotéis para comprar de fornecedores locais (elaboração própria).....	83
Gráfico 26 - respostas sobre a venda de produtos locais no hotel (elaboração própria).....	84
Gráfico 27 - respostas sobre a presença de política de sustentabilidade (elaboração própria).....	84
Gráfico 28 - respostas sobre o grau de conhecimento dos funcionários a respeito da política de sustentabilidade (elaboração própria).....	85
Gráfico 29 - respostas sobre a presença de manuais com os objetivos do programa de sustentabilidade (elaboração própria).....	86
Gráfico 30 - respostas sobre informar aos hóspedes da política de sustentabilidade (elaboração própria).....	87
Gráfico 31 - respostas sobre incentivo ao desenvolvimento de negócios locais (elaboração própria).....	87

## **Índice de Imagens**

Imagem 1- primeiro Cartaz turístico português feito pela SPP, 1907 .....	27
--	----



## 1. Capítulo I: Introdução

Entre os primeiros conceitos de economia aprendemos que os recursos são escassos e sendo assim é necessário gerir o que temos a fim da manutenção da vida. Essa escassez de recursos naturais é igual para todos os seres, desde a formiga até o leão todos tem de vencer desafios para suprir as necessidades básicas.

A questão é que o ser humano talvez seja a única espécie que possa, com o seu aparato racional, gerir esses recursos de maneira que todos saiam ganhando, tal ideia nos leva questionar se isso tem sido feito, onde e como as iniciativas de desenvolvimento sustentável estão sendo aplicadas, bem como se é possível fazê-lo em escala global.

Sob a perspectiva da história ocidental podemos observar que políticas ambientais são relativamente recentes, ainda assim foram preciso acontecer desastres para que a sociedade se despertasse para a importância de gestão responsável do meio ambiente. Exemplo disso foi a “Tragédia de Donora”, ocorrida em 1948 na Pensilvânia, Estados Unidos.

Devido à inversão térmica uma combinação mortal de óxidos de enxofre e partículas poluentes se alojou no vale de Donora, tal poluição era proveniente das indústrias da região que usavam carvão rico em enxofre e liberavam os resíduos no ar sem qualquer tipo de filtro. A tragédia de Donora levou a 20 mortes e 600 hospitalizações (MacDonald, 2003).

Outro caso que também se tornou uma tragédia resultando em inúmeras mortes aconteceu em 1952 em Londres. Classificado como o pior incidente da história do país, um nevoeiro assassino resultou em cerca de 7.000 mortes, a causa foi uma inversão térmica que durou quatro dias, resultado da queima de carvão e da liberação dos gases no ar sem os devidos tratamentos.

Após esse e outros acontecimentos Estados Unidos e Inglaterra tomaram medidas de regulação com relação a esses poluentes. No caso de Londres o governo britânico aprovou a Lei do Ar Limpo de 1956, este ato tornou ilegal a emissão de fumaça de casas em áreas controladas e também colocou regulamentações sobre as alturas das chaminés (MacDonald, 2003).

Essas primeiras legislações, entretanto, ainda apresentavam uma visão da natureza como provedora, onde o ser humano não era visto como parte integrante do meio ambiente. Ao longo dos anos e com o amadurecimento das leis de proteção ambiental o conceito de sustentabilidade teve suas primeiras aparições.

Ao final da década de 80 através do relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento intitulado “*Our Common Future*” (WCED, 1987) que em tradução livre quer

dizer “Nosso Futuro Comum”, foram trazidas novas diretrizes para o crescimento e desenvolvimento das organizações. A sustentabilidade começa a surgir como algo que iria além da preservação do ambiente natural.

Sob essa nova ótica a relação entre ser humano e recursos naturais deve ser guiada por um desenvolvimento sustentável, onde os pilares econômico, social e ambiental formam o tripé que permite a sobrevivência do planeta. Entre algumas das iniciativas para frear o impacto negativo da atividade humana na natureza estão a pesquisa e desenvolvimento na área de energias renováveis, novas tecnologias que permitem uma diminuição em termos de pegadas de carbono e consumo de água na produção de bens e a promoção de selos de qualidade que trazem parâmetros de sustentabilidade nos processos produtivos, desta forma incentivam o cliente final a optar por esses produtos.

Mas para além de iniciativas ligadas aos setores industriais existem também projetos direcionados para os serviços como o turismo sustentável, tema dessa pesquisa. Esse tipo de turismo é hoje uma tendência em muitos países, não por acaso 2017 foi declarado pela Organização das Nações Unidas (ONU) o ano do turismo sustentável para o desenvolvimento.

O turismo é um tipo de atividade cuja atuação abrange os mais diversos setores. O viajante, ao visitar o seu destino, não só gera receita para os estabelecimentos comerciais, mas também de alguma forma deixa a sua marca ao relacionar-se com as pessoas e a natureza, e leva consigo as impressões e experiências daquele lugar.

Ao trazermos o conceito de desenvolvimento sustentável para o turismo é possível movimentar o tripé econômico, social e ambiental de maneira positiva além de agregar valores tangíveis e intangíveis aos negócios locais gerando a tão esperada equação em que todos ganham.

Portanto a escolha da área de sustentabilidade como base desse estudo se dá principalmente porque a emergência de uma gestão sustentável nos processos econômicos é latente.

## **1.1 Motivação e relevância do tema**

Estudar e aprender mais sobre gestão sustentável dos recursos foi a maior motivação para a realização desta tese. Mas o que despertou o interesse em pesquisar esse tema foi a participação da pesquisadora em um projeto de iniciativa privada no interior do estado de Minas Gerais, Brasil, cujo nome é Reserva do Ibitipoca.

A experiência de ter trabalhado em um hotel dentro de uma reserva ambiental proporcionou

um primeiro contato com práticas de gestão diretamente relacionadas à sustentabilidade. Surgiu aí portanto o desejo de aprofundar os conhecimentos nessa área tão relevante para o atual cenário de aumento do aquecimento global, desequilíbrio ecológico e agronegócios que não levam em consideração as regulações ambientais, uso de práticas de gestão anti-sociais e um sem número de fatores que prejudicam o ambiente natural e as relações entre as pessoas.

De acordo com John Elkington (1998), mentor do conceito de “*Triple bottom line*”, pode-se dizer que a sustentabilidade é um tripé composto pelos pilares econômico, social e ambiental. Alinhar essa ideia ao turismo, setor importante da economia portuguesa, é também uma maneira de agregar a experiência profissional da pesquisadora ao objeto de estudo. Entendemos que o turismo sustentável carrega em si o potencial para disseminar um efeito positivo das relações entre ser humano e recursos naturais.

Embora o tema da sustentabilidade seja amplamente divulgado nos veículos de comunicação e esteja na agenda de organismos internacionais ainda é encontrada pouca literatura acadêmica na área em língua portuguesa, a maior parte das referências teóricas é em inglês. No contexto da Universidade do Minho, mais particularmente na Escola de Economia e Gestão e no mestrado em Estudos de Gestão esse é um assunto pouco presente nas teses e trabalhos acadêmicos realizados até o momento pelos alunos, ainda que seja apresentado em algumas disciplinas.

Podemos dizer que a relevância da pesquisa e as contribuições esperadas ao final dessa dissertação possuem duas vertentes, por um lado, mais teórico, trazer o texto sobre sustentabilidade para o repertório acadêmico, e quem sabe despertar o interesse de novos estudantes pelo tema.

Por outro lado, mais prático, realizar um diagnóstico do tipo de gestão que tem sido praticada pelos estabelecimentos hoteleiros no entorno do Parque Nacional Peneda – Gerês (PNPG) com o intuito de averiguar quais as práticas sustentáveis estão presentes no seu cotidiano.

## **1.2 Questão de investigação e objetivos do estudo**

Conforme dito nas linhas anteriores podemos destacar que o objetivo geral da presente tese é responder à seguinte questão: **"Quais as práticas sustentáveis estão presentes na gestão em alojamentos turísticos no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês?"**

Uma vez que a atividade turística é de extrema relevância para a economia portuguesa e cada vez mais clientes ao redor do mundo buscam acomodações que estejam alinhadas à uma

gestão sustentável dos recursos, a ideia é realizar um diagnóstico do tipo de gestão que tem sido praticada pelos estabelecimentos hoteleiros no entorno do Parque Nacional Peneda - Gerês, visto que é uma área de preservação ambiental e por consequência local ideal para uma gestão do sustentável dos recursos naturais.

Para tanto seria necessário identificar nos alojamentos turísticos as práticas sustentáveis de gestão, é neste ponto que percebemos o problema base da pesquisa: será que os hotéis analisados adotam essa postura?

Dentro desse tema traçamos os objetivos do estudo que buscamos atingir no decorrer da investigação.

- a) **Definir o turismo sustentável:** podemos classificar este como um “objetivo-meio”, uma vez que a percepção do que é o turismo sustentável nos auxiliará a desenvolver o tema central do estudo;
- b) **Descrever o turismo em Portugal:** novamente utilizamos esse como “objetivo-meio” que servirá de base para compreensão do contexto histórico e geográfico em que se insere essa dissertação;
- c) **Demonstrar as tendências de mercado em direção ao “*green business*”:** o objetivo aqui é associar o conteúdo da sustentabilidade ao marketing e gestão principalmente no que se refere ao turismo;
- d) **Investigar quais as práticas de gestão sustentáveis são aplicadas nas entidades hoteleiras do PNPG que fizeram parte da pesquisa:** esse objetivo tem relação direta com a questão chave da dissertação e se encontra em um nível mais analítico da tese.

### 1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em 5 capítulos, sendo este o primeiro, onde se encontra a apresentação do tema e sua relevância bem como o objetivo geral e as questões levantadas durante o percurso de construção da tese.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura, nessa parte reside o suporte teórico para a linha de pesquisa adotada. Nele se encontram os conceitos de desenvolvimento sustentável; turismo sustentável; turismo em Portugal e marketing e estratégia na gestão da sustentabilidade.

O terceiro capítulo nos traz a metodologia adotada nessa investigação, será feita então a apresentação inicial da parte prática da pesquisa. Na metodologia serão retomados os objetivos da tese, serão descritos os detalhes da amostra, dos participantes da pesquisa, o método de



recolha de dados, e por fim quais serão os procedimentos de análise de resultados.

O penúltimo capítulo será a análise dos resultados em si, as respostas dos participantes serão analisadas de acordo com parâmetros quantitativos e qualitativos. Em um primeiro momento avaliaremos as dimensões ambiental, social e econômica através de gráficos que reúnem estatisticamente as respostas mais selecionadas. Em uma segunda abordagem vamos verificar os assuntos mais mencionados dentro da fala dos próprios inquiridos.

O capítulo final trará a discussão e as conclusões de toda a pesquisa e por fim encontram-se os anexos e as referências bibliográficas.



## **2. Capítulo II: Revisão da Literatura**

Neste capítulo vamos nos debruçar inicialmente sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, já que este é um dos alicerces que sustenta o tema da dissertação. Ao longo das próximas linhas serão aprofundados os demais tópicos que compõe o capítulo: turismo sustentável, o turismo em Portugal, e marketing e estratégia na gestão da sustentabilidade.

### **2.1 Desenvolvimento Sustentável**

Para começar a aprofundar nesse tópico optamos por fazer um breve resgate histórico das origens desse assunto. Embora o conceito de desenvolvimento sustentável tenha ganhado mais visibilidade na história recente, a preocupação com o bem-estar das futuras gerações sempre esteve presente nos governos.

O planejamento urbano na construção de cidades, tais como Brasília e Paris nos trazem evidências de que já se pensava em garantir um futuro melhor para as gerações seguintes. Sob o aspecto ambiental, muitas das técnicas utilizadas na agricultura tradicional baseavam-se em princípios sustentáveis, nas quais a intenção de preservar era maior do que a de destruir a capacidade produtiva da terra.

É certo que com a evolução das indústrias, a produção em massa, o crescimento populacional e as mudanças de comportamento das sociedades, desencadearam uma transformação da paisagem natural e um intenso processo de urbanização. Tal transformação foi acompanhada de problemas que despertaram o alerta para o impacto negativo ao ambiente.

Não por acaso o Reino Unido, berço da revolução industrial, foi um dos primeiros estados a reconhecer que, se não controlado, esse processo levaria à destruição do meio-ambiente e à redução da qualidade de vida da população. Diante desse contexto surgiram iniciativas locais, lideradas por donos de indústrias, que buscaram proporcionar melhores condições para a comunidade.

Alguns desses empresários criaram verdadeiros parques para garantir que as futuras gerações tivessem algum espaço verde para usufruir no coração das cidades industriais. Essas medidas foram encabeçadas por lideranças privadas, mas o governo se viu pressionado a tomar decisões de curto e longo prazo visando a melhoria de aspectos ambientais, sociais e econômicos, já que inevitavelmente a urbanização desenfreada prejudicou visivelmente desempenho de serviços públicos.

Essa tendência datada do final do século XIX e início do século XX deu início ao primeiro modelo de planejamento urbano que se tem notícia na Europa. O desejo de proteger o meio

ambiente e promover igualdade social também influenciou na criação do movimento “Garden City”<sup>1</sup> fundado em 1898 pelo urbanista inglês por Ebenezer Howard.

O fim da segunda guerra mundial e o ideal de reconstrução de um novo mundo despertou o interesse das nações em executar planos diretamente relacionados ao desenvolvimento sustentável. Um dos principais nomes desse período é o do arquiteto e planejador Patrick Abercrombie, responsável pelo replanejamento da cidade de Londres.

Seus projetos ficaram mundialmente conhecidos, sendo o “*Greater London Plan*” (1944) um dos mais famosos. Sua estratégia era utilizar os recursos sociais e econômicos de maneira que as disparidades entre as diversas regiões fossem reduzidas.

Talvez uma das maiores contribuições de Abercrombie tenha sido a criação de um sistema de regulamentação do uso da terra, o que corroborou para que essa legislação fosse introduzida nos demais governos da Europa.

A partir dos anos 60 as questões de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável chegaram aos países menos desenvolvidos. Após a conquista da independência algumas nações africanas e asiáticas viram na exploração dos próprios recursos naturais uma forma de gerar receita em curto prazo, e de alguma maneira compensar as diferenças existentes entre si e os países mais desenvolvidos.

Em paralelo a esses acontecimentos, países mais empoderados economicamente, como os Estados Unidos, vinham sendo sistematicamente criticados não só pelo materialismo e pelo incentivo ao consumo, mas sobretudo pela demasiada exploração dos recursos ao redor do mundo. Rachel Carson, em “*Silent Spring*” (1962), apresenta uma das primeiras publicações a respeito dos impactos negativos causados no ambiente.

Dez anos depois, em 1972 Danella e Dennis Meadows publicaram um relatório intitulado “*The Limits to Growth*” sobre o impacto do crescimento econômico no futuro da humanidade. Através de uma simulação computacional desenvolvida pela equipe de estudiosos em Massachussets ficou explícito que o planeta não sustentaria os crescentes níveis de poluição e exploração da natureza que já aconteciam.

No mesmo ano ocorreu a Conferência de Estocolmo (1972), organizada pelas Nações Unidas, sendo essa a primeira reunião com chefes de estado para tratar sobre a degradação ambiental. O debate era não somente limitar os aspectos predatórios do desenvolvimento econômico mas repensá-los e recriar estratégias sustentáveis de crescimento.

---

<sup>1</sup> O movimento da cidade-jardim é um método de planejamento urbano no qual comunidades são cercadas por cinturões verdes”, contendo áreas de residências, indústria e agricultura. (Wikipedia)

Embora nesse encontro tenham havido divergências entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento, o resultado foi um importante documento, a “Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano”, primeiro documento do direito internacional a reconhecer o direito humano a um meio ambiente de qualidade, entendido como aquele que permite ao homem viver com dignidade. (ONU, 1972)

É exatamente nesse contexto que surge a primeira publicação sobre o conceito de desenvolvimento sustentável: o relatório “*World Conservation Strategy*” publicado em 1980 pela “*International Union of Nature and Natural Resources*”.

Pouco tempo depois em 1987 o assunto ganha finalmente repercussão mundial quando a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (WCED) publicou “*Our Common Future*”, o relatório que ficou mais conhecido como “Brundtland Report” (1987).

A frase que sintetiza este manifesto se baseia nos ideais já existentes de preocupação com futuro das próximas gerações. “Desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987).

Esse documento lançou uma nova perspectiva sobre sustentabilidade, já que até então o desenvolvimento sustentável era interpretado sob a ótica do ambiente natural e seus recursos. Ao enumerar seus objetivos temas como redução da pobreza, equidade social e econômica também passam a fazer parte do jogo oficialmente. Algumas dessas importantes medidas são reunidas abaixo:

- Limitação do crescimento demográfico;
- Manutenção dos recursos básicos (água, alimentos, energia) a longo prazo;
- Preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
- Diminuição no consumo de energia e desenvolvimento de fontes de energia renováveis;
- Produção industrial em países não industrializados com base em tecnologia ecologicamente adaptável;
- Controle da urbanização desordenada e interação entre campo e cidades menores;
- Atendimento das necessidades básicas (saúde, escola, moradia).

Esse documento foi um marco na questão do desenvolvimento sustentável e a reação da comunidade internacional foi uma série de iniciativas em prol da sustentabilidade. Entre elas se destacaram os “*Earth Summits*”, sendo o primeiro ocorrido no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992 e depois em Joanesburgo, na África do Sul, em 2002.

A Conferência do Rio, que também ficou conhecida como Eco 92, resultou em dois documentos: a Declaração do Rio Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e a Agenda 21.

Esta última consistiu em um programa de ações para o século 21 que possam ser desenvolvidas por indivíduos, organizações internacionais e governamentais através de iniciativas que atinjam as esferas local, nacional e global.

A Declaração do Milênio (ONU, 2000) foi também um passo importante na solidificação do conceito de desenvolvimento sustentável. Esta foi ratificada no ano de 2000 pela Assembleia Geral das Nações Unidas e reforçou os objetivos de sustentabilidade que já vinham sendo discutidos pela comunidade internacional. Ela reafirma o compromisso dos Estados-Membros em melhorar a vida de todos os habitantes do planeta no século XXI.

## **2.2 Turismo Sustentável**

Até agora vimos o conceito de desenvolvimento sustentável e concluímos que embora esse seja um tema bastante debatido atualmente, a ideia de planejar o presente para não comprometer as gerações futuras não é uma novidade.

Em paralelo à evolução deste conceito, o universo do turismo acompanhou o debate e também estabeleceu diretrizes alinhadas com a sustentabilidade. Dentro desse tópico vamos estabelecer as ligações entre desenvolvimento sustentável e turismo através dos principais conceitos desenvolvidos pela literatura acadêmica e dos eventos que auxiliaram na construção do chamado turismo sustentável.

Podemos dizer que o Relatório Brundtland (1987) foi um marco na questão da sustentabilidade e lançou um desafio para os diversos agentes econômicos. Em maior ou menor grau de envolvimento os países tiveram de se comprometer com os objetivos propostos pelo documento. Isso acabou por influenciar as empresas através de novas regulações e com o setor turístico não foi diferente. Uma definição de turismo sustentável se baseia nos ideais do "*Brundtland Report*" (1987):

"São formas de turismo que satisfazem as necessidades dos turistas, da indústria do turismo e das comunidades que os recebem no presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades" (Swarbrooke, 1999).

Esse mesmo autor que cita essa como uma das primeiras definições de turismo sustentável também alerta para o perigo dela ser demasiadamente simples e não levar em consideração a complexidade do tema. Segundo ele definições generalistas podem causar a impressão de

simplicidade à um assunto que é na verdade complexo. Definições mais restritas podem também gerar limitações e não abarcar questões chaves do turismo sustentável. “Definições tendem a ser irrelevantes, enganosas e sempre sofrerem modificações.” (Swarbrooke, 1999) apud (Richards Bramwell et all., 1996).

Uma outra questão que acaba por interferir no conceito de turismo sustentável é a utilização de diferentes termos que por vezes são empregados como sinônimos desse ideal. Swarbrooke, (1999) nos traz um quadro que expressa o emaranhado de palavras que aparecem na indústria turística, e que por vezes não contemplam em si todos os princípios esperados de uma atividade alinhada com os ideais de sustentabilidade:

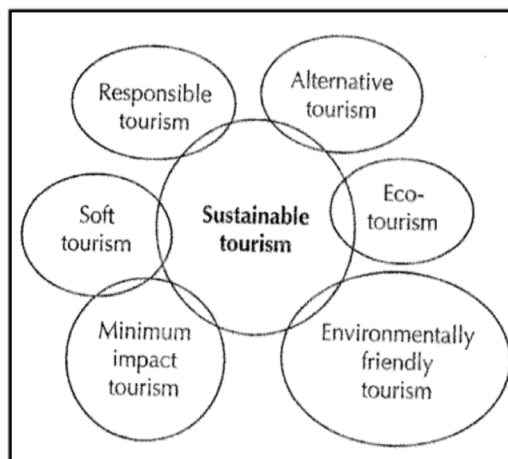


Ilustração 1 – termos relacionados ao turismo sustentável (Swarbrooke,1998)

Nesse sentido o termo ecoturismo seja talvez o mais banalizado. Essas expressões são amplamente utilizadas por empresas que querem se tornar mais interessantes aos olhos dos consumidores, mas que nem sempre colocam em prática iniciativas sustentáveis no desempenho de suas funções. É o que nos diz Erick Cohen (2002):

...a natureza vaga do conceito de sustentabilidade no turismo dá margem ao uso indevido por partes interessadas, particularmente por empreendedores do turismo, uma vez que a sustentabilidade se tornou uma característica desejável aos olhos dos potenciais consumidores. (Cohen, 2002)

Como podemos observar não existe um consenso entre os estudiosos sobre o conceito de turismo sustentável, uma das razões para isso seja talvez a própria diversidade de conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

### **2.2.1 Definições de turismo sustentável na literatura acadêmica**

Seria demasiado simplista nos restringirmos somente à definição de turismo sustentável inspirada pelos ideais do Brundtland Report (1987), uma vez que há na literatura a contribuição de muitos estudiosos sobre o tema.

Por esta razão achamos importante trazer para o estudo uma amostra de definições criada por Brian Garrod e Alan Fyall em 1988 e que reuniu os principais conceitos de turismo sustentável existentes na literatura acadêmica.

Além disso vamos também apresentar os modelos teóricos de Jackie Clarke (1997), Opperman (1993) e Jafari (1990) por guardarem alguma relação com os resultados obtidos em nosso estudo como veremos mais adiante na discussão.

Definições de turismo sustentável da literatura (adaptado de Garrod & Fyall, 1998):

Bramwell e Lane, 1993, p.2	Turismo sustentável é uma abordagem positiva que tem como objetivo reduzir as tensões e atritos criados pela complexa interação entre a indústria do turismo, o meio ambiente e as comunidades receptoras ...uma abordagem que envolve um trabalho para a viabilidade e qualidade de recursos naturais e humanos no longo prazo.
English Tourist Board, 1991, p.15	Turismo sustentável envolve buscar uma relação mais produtiva e harmoniosa entre o visitante, a comunidade receptora e o lugar e desse modo alcançar uma situação que pode ser mantida sem esgotar os recursos, enganar o visitante ou explorar a população local.



<p>Inskeep, 1991, p. 461 e OMT, 2003, p. 24</p>	<p>O desenvolvimento do turismo sustentável pode ser imaginado como atendimento das necessidades dos turistas de hoje e das comunidades receptoras, ao mesmo tempo protegendo e aumentando as oportunidades futuras....levando ao gerenciamento de todos os recursos de tal forma que possa atender às necessidades econômicas, sociais e estéticas enquanto mantém a integridade cultural, processos ecológicos essenciais, diversidade biológica e suporte aos sistemas que garantem a vida.</p>
<p>Curry e Morvaridi, 1992, p.131</p>	<p>Para ser sustentável o turismo requer o estabelecimento de uma indústria que inclua considerações dos efeitos da atividade econômica no longo prazo em relação aos recursos e, ainda, preocupação com as necessidades desta e das futuras gerações.</p>
<p>Cater e Goodall, 1992, p. 318</p>	<p>O turismo sustentável depende de: (a) atender as necessidades da população local no sentido de melhora a qualidade de vida no curto e longo prazo, (b) satisfazer a demanda do crescente número de turistas e continuar a atraí-los e (c) salvaguardar o meio- ambiente para alcançar os dois objetivos anteriores.</p>
<p>Cronin, 1990, p. 13</p>	<p>No caso da indústria do turismo, o desenvolvimento econômico possui um significado muito específico – o desafio da indústria é de desenvolver a capacidade turística e a qualidade dos produtos sem afetar colateralmente os ambientes físicos e humanos que os mantêm.</p>

<p>Archer e Cooper, 1994, p. 87</p>	<p>O conceito de sustentabilidade é central para a reafirmação do papel do turismo na sociedade. Ele exige uma visão da atividade econômica de longo prazo, questiona o imperativo de crescimento econômico continuado e garante que o consumo do turismo não excederá a capacidade das destinações receptoras de atender aos turistas futuros.</p>
<p>Harrus e Leiper, 1995, p. 17</p>	<p>O turismo [...] é dependente de um determinado estoque de atributos naturais, construídos e socioculturais...para buscar o desenvolvimento sustentável destes recursos eles precisam ser gerenciados de forma a permitir que as necessidades econômicas da indústria e a necessidade experiencial dos turistas sejam atendidas ao mesmo tempo que mantém a integridade cultural, preserva e aumenta a diversidade biológica e mantém os sistemas que garantem a vida.</p>

Nas publicações um pouco mais recentes encontramos as definições da Comissão de Comunidades Europeias (2003) e da Word Wildlife Fund (2003). Prova de que as discussões e pensamentos dos teóricos da década de 90 permanecem alinhadas com o que vemos na atualidade:

- “...turismo que é viável do ponto de vista econômico e social e não desvaloriza o ambiente nem a cultura local. Significa sucesso comercial e econômico; contenção, preservação e desenvolvimento ambiental; e responsabilidade para com a sociedade e os valores culturais, isto é, três aspectos interdependentes.” (CCE, 2003)
- “...é aquele que mantém e, onde possível, valoriza as características dos recursos naturais e culturais nos destinos, sustentando-as para as futuras gerações de comunidades, visitantes e empresários.” (WWF, 2003)

Outra questão apontada por Swarbrooke (1999), é a limitação que se cria ao enquadrar

determinado tipo de turismo como turismo sustentável. Isso ao mesmo tempo alivia a pressão nos demais estabelecimentos de adotarem a sustentabilidade em sua gestão e coloca um peso maior naqueles que se apropriam do termo para serem realmente sustentáveis.

O cenário ideal seria a possibilidade de a indústria turística como um todo ser predominantemente sustentável independente de categorização. Essa é a linha de pensamento adotada pela autora que veremos a seguir, Jackie Clarke.

### **2.2.2 Os modelos teóricos de Jackie Clarke (1997)**

Essa estudiosa nos traz uma contribuição fundamental no entendimento desse assunto. Diante de conceitos diversos a respeito de turismo sustentável a autora cria uma categorização que veremos detalhadamente. Essa divisão se baseia na cronologia e na revisão literária do conceito.

O primeiro par de categorias (opostos polares e *continuum*) considera o turismo sustentável como uma característica inerente ao tipo de turismo que já se pratica em determinado local e com uma determinada escala; enquanto o segundo par (movimento e convergência) trata o fenômeno do turismo sustentável como um objetivo a ser alcançado. Vamos a elas:

#### **a) Opostos Polares:**

Entre as quatro categorias essa talvez seja a mais antiga na ordem cronológica. Segundo essa concepção a escala é o elemento chave, já que o turismo de massa surge como o vilão e o turismo alternativo, como era chamado o turismo sustentável, era visto como do bem. Os dois são, portanto, mutuamente exclusivos, se tornando “opostos polares”, termo adaptado de Pearce 1992.

A compreensão mais antiga do turismo sustentável era uma posição dicotomizada. Os que acreditavam na abordagem do oposto polar consideravam claramente o turismo sustentável como detentor de um tipo de turismo já existente e baseado em características de pequena escala. A propriedade era reivindicada devido a formas de turismo opostas ao turismo de massa. Em resumo o pequeno era sinônimo de sustentável. (Clarke, 1997)

Sendo assim o que podemos compreender desta categoria é que turismo sustentável e turismo de massa são definidos por apresentarem maior ou menor escala e por possuírem características estáticas diretamente relacionadas ao tipo de turismo que já é praticado na região.

Existe, portanto, como a própria autora afirma, uma barreira conceitual que afasta o turismo de massa do turismo sustentável, como mostra a Ilustração 2:

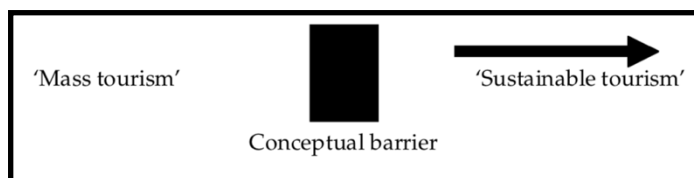


Ilustração 2 - Opostos Polares (Clarke, 1997)

b) *Continuum*.

A ideia de opostos polares foi rejeitada no início dos anos 90 pois do ponto de vista da maioria dos estudiosos era “improdutiva” e muito simples por não considerar a complexidade do universo do turismo.

Outro ponto a destacar é que o turismo visto como sustentável se utilizava das mesmas ferramentas do turismo de massa, ou seja, infraestrutura, meios de transporte e sistema de reservas por exemplo eram a grosso modo os mesmos, era possível deduzir portanto que o turismo sustentável carregava em si o potencial para se transformar em turismo de massa, caso não fosse bem gerenciado.

Dá a simplicidade dos opostos polares foi dando espaço para ideia de continuidade, ou “*continuum*”, onde existe uma variação entre os dois extremos. Ainda assim, segundo Clarke, a questão de posse com relação a escala ainda está presente:

Apesar de haver alguma variação, a compreensão de “continuum” do turismo sustentável ainda relacionava o fenômeno com a ideia de posse e usava a escala como critério de definição. Os opostos polares e “continuum”, portanto, formam um par natural. Entretanto esta segunda abordagem do turismo sustentável permaneceu por pouco tempo, já que a compreensão dos estudiosos estava se movendo em uma nova direção. (Clarke, 1997)

Em outras palavras o que podemos dizer sobre essa categoria é que ao invés de haver uma barreira conceitual há na verdade um espaço de transição entre o turismo de massa e o turismo sustentável, como mostra a Ilustração 3:

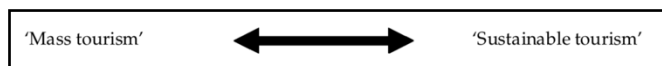


Ilustração 3 - Continuum (Clarke 1997)

c) Movimento:

O que vemos de novo nessa linha de pensamento é o ajustamento do turismo aos ideais propostos pelo desenvolvimento sustentável. De acordo com a visão aqui apresentada não há um afastamento desses ideais devido à escala ou ao tipo de turismo que é praticado em determinado lugar.

O que se propõe é o alinhamento ao desenvolvimento sustentável qualquer que seja o negócio turístico. Nesse sentido o turismo sustentável não mais é visto como uma figura estática, mas sim como algo que se movimenta em direção a esse alinhamento. O turismo de massa passa, portanto, a ser alvo preferencial para essa mudança.

A autora nos traz três dimensões chaves para entendermos a nova identidade dinâmica do turismo sustentável (Clarke, 1997):

- 1) A questão da escala tornou-se mais objetiva e menos emotiva. O turismo em massa tornou-se assunto para melhoria, e passou a ser denominado “turismo de larga escala” para diminuir a carga negativa do termo.
- 2) O turismo sustentável tornou-se o objetivo a ser realizado, em vez da posse de uma escala de turismo existente.
- 3) Operacionalizar o conhecimento atual para avançar para essa meta se tornou o foco de todos os esforços, em vez do "é ou não é um turismo sustentável" presente no debate de anos anteriores.

Em suma o que entendemos dessa descrição é que o turismo sustentável se torna o objetivo ideal da atividade turística, podendo ser alcançado com mais ou menos desafios de acordo com o perfil e identidade do empreendimento e do destino. A Ilustração 4 nos auxilia nessa compreensão:

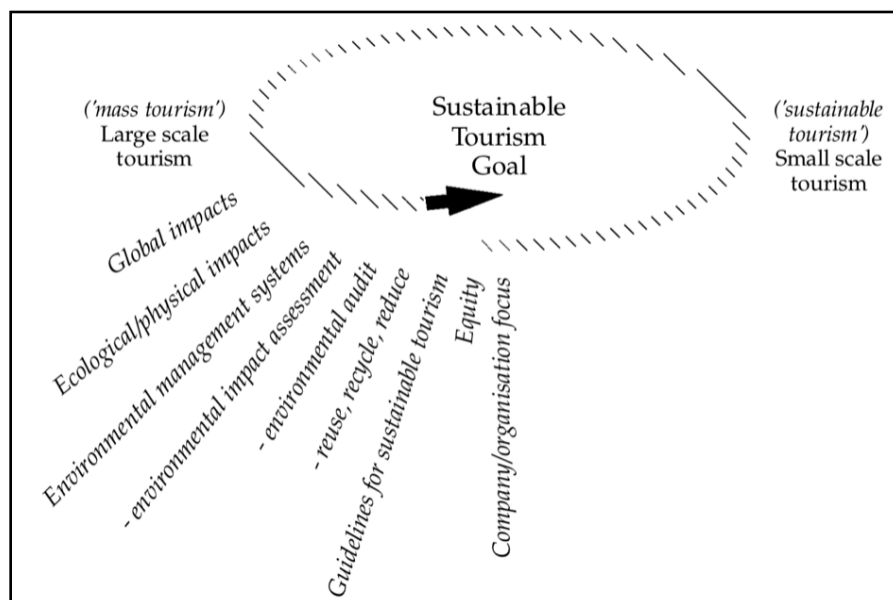


Ilustração 4 - Movimento (Clarke, 1997)

#### d) Convergência:

Quando as primeiras discussões a respeito de desenvolvimento sustentável ganharam maior relevância nos fóruns internacionais o foco estava principalmente no impacto ambiental negativo provocado pelo crescimento econômico. Os outros dois lados do tripé da sustentabilidade (social e econômico) também eram colocados em debate, mas com menos abrangência.

Dentro do campo do turismo o que se observa é que a atividade turística de larga escala por vezes se orienta mais para questões ambientais enquanto o turismo de pequena escala tem mais experiência em trabalhar a dimensão social da sustentabilidade.

Entretanto atualmente observa-se uma mudança nesse comportamento; é o que a quarta categoria nos traz. Segundo Clarke (1997) os empreendimentos turísticos estão cada vez mais se convergindo em direcionar esforços nas três dimensões, portanto, a tendência para o turismo sustentável é que os pilares ambiental, social e econômico serão igualmente importantes na gestão das organizações, conforme demonstra a Ilustração 5:

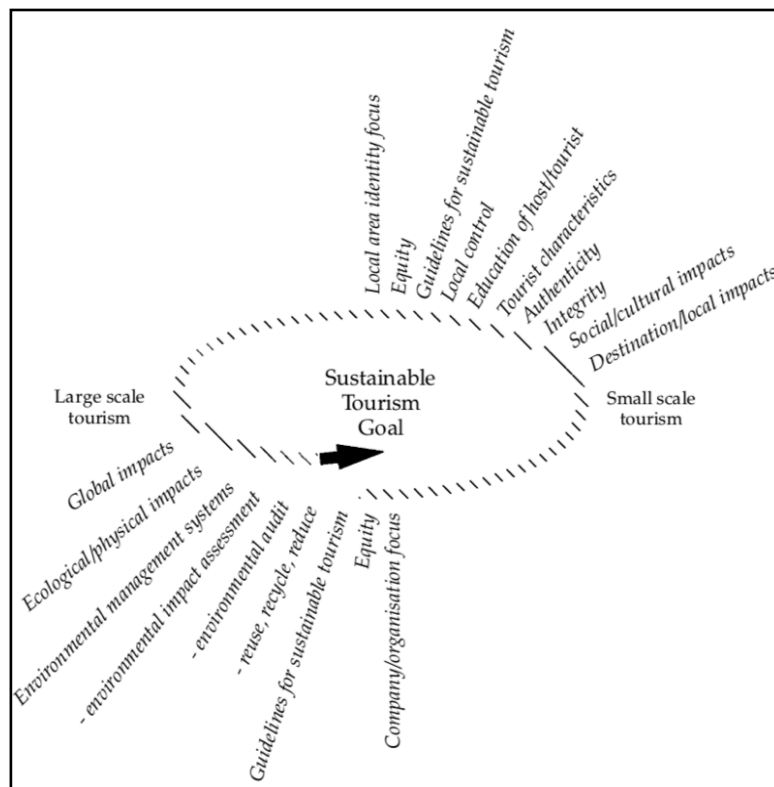


Ilustração 5 - Convergência (Clarke, 1997)

A contribuição desse modelo reside no fato de que mesmo estabelecimentos turísticos menores, ou áreas em que o turismo de massa predomina, é possível direcionar a gestão dessa atividade para uma forma de turismo mais sustentável. A autora resume bem a importância desse direcionamento, que pode ser até mais relevante do que a definição do turismo sustentável em si:

Esta posição representa a mais recente compreensão do turismo sustentável como um objetivo em que todo o turismo, independentemente da escala, deve se esforçar para alcançar. Aceitar que o conceito de turismo sustentável ainda está evoluindo e que a ausência de uma definição precisa é menos importante do que o movimento geral na direção correta. (Clarke, 1997)

Guardadas as devidas proporções, nossa dissertação se relaciona com o espírito de “convergência” pois buscamos investigar as práticas sustentáveis em diferentes estabelecimentos hoteleiros reconhecendo o turismo sustentável como algo passível ser alcançado.

### 2.2.3 As contribuições de Martin Opperman (1993) e Jafar Jafari (1990)

Dois autores também relevantes na construção do conceito foram Opperman (1993) e Jafari (1990). Enquanto o primeiro demonstra a influência da economia no turismo o segundo, a exemplo dos modelos teóricos de Clarke (1997), desenvolve um quadro sobre as diferentes abordagens do turismo ao longo dos anos.

Essas visões estão presentes no estudo porque além de trazerem pontos de semelhança com os modelos teóricos de Jackie Clarke (1997) nos proporcionam o contexto histórico sob o qual o turismo sustentável teve os seus primórdios.

Tais perspectivas são encontradas no artigo intitulado “*Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism*” de 2002, assinado pelos estudiosos Anne Hardy, Robert J.S. Beeton e Leonie Pearson. (Hardy, J.S. Beeton, & Leonie, 2002)

Continuando a explorar o conceito de turismo sustentável apresentamos o ponto de vista de Martin Opperman (1993). Esse autor oferece o argumento de que a atividade turística evoluiu após a segunda guerra mundial predominantemente através de dois paradigmas: o paradigma “difusionista” (a) e o paradigma da “dependência” (b), ambos influenciados por modelos econômicos como vemos a seguir:

#### a) Paradigma difusionista:

O paradigma difusionista centra em duas linhas de pensamento, a primeira denominada por Opperman de “*development stage theory*”, ou “teoria do estágio de desenvolvimento” em tradução livre. Essa linha afirma que, em termos econômicos, as mudanças partem dos países menos desenvolvidos de maneira não linear e atingem os desenvolvidos. O autor diz que no pós-guerra o principal obstáculo para a mudança era a sociedade tradicional.

Com relação ao turismo a “teoria do estágio de desenvolvimento” estabelece que as comunidades receptoras de turistas se beneficiam positivamente dessa atividade e que isso levaria ao desenvolvimento da sociedade como um todo.

A segunda linha de pensamento dentro do mesmo paradigma é chamada “*diffusion theory*” ou “teoria da difusão” que se baseia no efeito da economia denominado “*trickle-down*” ou multiplicador, que em suma quer dizer que o crescimento da economia está ligado à riqueza dos mais ricos que, quanto mais possuem, mais investem, provocando a redução de preços e maior consumo.

A expressão do inglês “*trickle down*” invoca a imagem da riqueza caindo dos mais ricos



sobre os mais pobres, gerando um efeito “multiplicador” das áreas mais desenvolvidas para áreas menos desenvolvidas.

Em tese o turismo seria uma atividade que criaria esse efeito e poderia ser usado em regiões menos desenvolvidas, onde os demais setores da economia não funcionam tão bem. Oppermann (1993) diz o seguinte sobre esse modelo:

Os apoiadores deste paradigma defendem que o turismo é um setor não destrutivo e gerador de capital e, portanto, carregaria o potencial de ser uma panaceia para os países em desenvolvimento. Por outro lado, o paradigma difusionista pode ser considerado como um precursor do turismo sustentável, pois foi devido à insatisfação com este modelo que teve início a realização de desenvolvimentos turísticos mais sustentáveis. (Oppermann, 1993)

Uma possível interpretação para o trecho acima é a de que o modelo apresentado desencadeou um tipo de turismo nos países em desenvolvimento que ao mesmo tempo era gerador de riqueza mas também agressivo no que diz respeito aos valores culturais locais e ao ambiente natural onde ele se inseriu.

Talvez essas tenham sido as raízes da insatisfação mencionada pelo autor, que levaram a demandas por atividades turísticas mais sustentáveis e por consequência esse modelo ser considerado um dos precursores do turismo sustentável.

#### b) Paradigma da dependência:

O segundo paradigma sobre o desenvolvimento do turismo sugerido por Opperman (1993) é o “paradigma da dependência” e surgiu justamente da insatisfação com o “paradigma da difusão”. Pode-se dizer que esse paradigma ganhou força no pós-guerra pois os pensadores que o defendiam foram muito influenciados por Karl Marx<sup>2</sup>.

O paradigma da dependência parte da premissa de que o capitalismo cria e mantém os países subdesenvolvidos nessa condição; mas além disso, esse paradigma traça uma distinção entre os países subdesenvolvidos e os não desenvolvidos, sendo que os primeiros “desenvolveram laços com o ocidente e experimentaram consequências negativas associadas ao colonialismo” (Clancy, 1999).

Ao aproximarmos essas ideias ao nosso tema pode-se fazer a leitura, apontada por (Britton, 1980) de que existe uma ligação entre o turismo e dependência. Este estudioso argumenta que

---

<sup>2</sup> Karl Marx foi um filósofo, sociólogo, jornalista e revolucionário socialista. (Wikipedia)

o turismo resultou em “enclaves”<sup>3</sup> de resorts, usados por países em desenvolvimento, aumentando assim a dependência. Tal qual o “paradigma difusionista” esse modelo também foi alvo de críticas, como concluem os autores:

Foi por a partir desse paradigma de dependência que o turismo sustentável pode ter surgido, já que ele desencadeou um movimento anti-desenvolvimentista e favorável à imposição de limites ao crescimento. Como resultado surgiram apelos por alternativas ao turismo de massa sob a forma de turismo ecologicamente sensível de pequena escala e, portanto, supostamente o turismo sustentável. (Hardy, J.S. Beeton, & Leonie , 2002) apud (Butler, 1991; Ceballos Lascurain, 1996; Wight, 1993a).

Pode-se dizer que ainda que Opperman (1993) não escrevesse claramente sobre o desenvolvimento do turismo sustentável, tanto o “paradigma difusionista” quanto o “paradigma da dependência” nos mostram como fatores econômicos afetaram diretamente a maneira de pensar o turismo.

A reação contrária a esses dois modelos influenciou na criação de formas mais sustentáveis de realizar a atividade turística e acabou por contribuir para a elaboração dos conceitos mais atuais de turismo sustentável.

Um outro nome que também acreditamos ser importante nesse tópico é de Jafar Jafari (1990); a exemplo de Clarke (1997), ele propõe a evolução histórica do turismo sustentável através de 4 plataformas, sendo as duas primeiras semelhantes aos paradigmas propostos por Oppermann (1993), e as duas últimas relacionadas mais diretamente ao turismo sustentável. São elas:

*a) Advocacy* (plataforma de defesa):

Essa linha de pensamento se tornou mais popular logo depois da segunda guerra mundial e é semelhante ao paradigma difusionista proposto por Oppermann (1993). Os defensores desse modelo argumentavam que o turismo traria benefícios econômicos e que seria uma alternativa viável para alavancar a economia de países em desenvolvimento devido a sua capacidade de gerar trocas entre culturas estrangeiras. Além disso eles alegavam que o turismo, apesar do impacto ambiental, também preservava culturas e resgatava tradições.

Pode-se dizer que essa abordagem inicial ao turismo foi imensamente criticada e por essa

---

<sup>3</sup> Em geografia, um enclave é um território totalmente cercado por um território estrangeiro. (Wikipedia)

razão se tornou também uma das precursoras do turismo sustentável. As inúmeras críticas a esse modelo, assim como aos modelos de Opperman (1993), levaram as pessoas a experimentarem outras formas de turismo dando início ao embrião de um turismo mais sustentável.

*b) Cautionary* (plataforma de cautela):

Nessa plataforma Jafari (1990) descreve a tendência das linhas de pesquisa sobre turismo nos anos 60 e 70. Esse modelo partiu principalmente de cientistas sociais que viram de perto os impactos do turismo. Entre as consequências mais evidentes eles apontavam o esfacelamento das comunidades receptoras de turistas, trabalhos temporários sem regulamentações e impacto negativo para o meio-ambiente. O advento do turismo de massa em paralelo à maior preocupação ambiental crescente na época incentivou a produção de pesquisas acerca do impacto ecológico do turismo.

Mais ao fim da década de 70 os impactos socioculturais também ganharam a atenção dos pesquisadores, entre eles “Budowski (1976), Butler (1980) Dasmann et al. (1973) and Rosenow and Pulsipher (1979), todos adotaram um tom de cautela com relação à atividade turística”. (Hardy, J.S. Beeton, & Leonie , 2002)

Nesse sentido é possível comparar a “plataforma de cautela” ao “paradigma da dependência” de Oppermann (1993), por terem nascido da insatisfação à corrente econômica antecessora, que neste caso é “advocacy”, e também por causa da preocupação ambiental presente em ambos.

Um outro paralelo possível de ser realizado é a semelhança entre “plataforma de cautela” e a o modelo de “Opostos polares” (Ilustração 2) sugerido por Clarke (1997) em que o turismo sustentável seria o oposto do turismo de massa. O ponto convergente se dá na medida em que os defensores da “plataforma de cautela” afirmavam que a solução para proteger o meio ambiente e a cultura locais seria um turismo de pequena escala, enxergando o turismo de massa, portanto, como vilão.

*c) Adaptancy* (plataforma de adaptação):

Chegamos aqui ao início dos anos 80 onde a tendência de pensamento adotada nessa plataforma era a de que o turismo deveria produzir mais resultados positivos para a comunidade receptora e ao ambiente, os defensores dessa linha de pensamento sugeriam formas alternativas ao turismo de massa, entre elas o ecoturismo.

O que muito se discutia nesse período era a definição de turismo sustentável e como implementá-lo, entretanto, era de comum acordo entre os estudiosos do tema que o envolvimento das comunidades receptoras e seu direito de propriedade caminhasse juntamente

com o desenvolvimento turístico.

Uma outra comparação cabível é em relação à segunda categoria de Clarke (1997) sobre turismo sustentável, em que existia a ideia de “continuum” (Ilustração 3) ou continuidade entre os extremos turismo de massa e turismo sustentável. Isso faz com que esse tipo de turismo mais sustentável seja passível de ser atingido por todas as partes interessadas.

d) *Knowledge-based platform* (plataforma do conhecimento):

Nessa plataforma nos deparamos com a visão mais recente do turismo segundo a qual entende-se que essa atividade pertence a um sistema, portanto, sua estrutura e função carregam uma identidade dinâmica, e não estática.

Dowling (1992) descreve a era do conhecimento como aquela em que os “idealismos presentes nas literaturas sobre o impacto do turismo foram substituídos pelo realismo”. Sendo assim o conceito de cooperação ganhou mais força e houve o reconhecimento de que os conflitos entre turismo, ambiente e cultura locais coexistem através de “relação de simbiose entre os mesmos elementos”. (Budowski, 1976)

Ao compararmos os modelos até aqui apresentados percebemos que a abordagem presente nessa plataforma demonstra uma concordância com as categorias “movimento” (Ilustração 4) e “convergência” (Ilustração 5) apresentadas por Clarke (1997). Isso se dá porque o foco está na operacionalização do conhecimento em direção ao turismo sustentável.

Surgem, portanto, indicadores de sustentabilidade adaptados à atividade turística e novas diretrizes que encorajam a prática do turismo sustentável. A questão da escala também é resgatada nessa plataforma ao reafirmar que o este tipo de turismo é aplicável a qualquer tipo de negócio, independente do seu tamanho.

Em suma, o que a “*Knowledge-based platform*” nos traz é a noção de que uma “definição precisa de turismo sustentável é menos importante do que a jornada em direção a ele”. (Jafari, 1990); e já sabemos que Clarke (1997) compartilha da mesma visão.

Até aqui vimos diferentes perspectivas sobre o assunto e fizemos um apanhado histórico, principalmente no pós-guerra, sobre a tendência em linhas gerais de alguns dos teóricos do turismo no que tange a sustentabilidade.

Aprendemos que o advento do turismo de massa foi importante na construção do turismo sustentável, porque desencadeou impactos negativos para as comunidades receptoras e despertou críticas dos estudiosos do turismo. Isso gerou novas práticas da atividade turística criando terreno fértil para o nascimento do turismo sustentável.

Antes de terminar este tópico é importante identificar a linha conceitual que iremos adotar no contexto desta investigação, para tanto retomamos agora um dos eventos organizados pela

UNWTO em 2004 na Tailândia. Neste evento o Comitê de Desenvolvimento Sustentável do mesmo órgão apresentou uma definição que abarca os critérios oriundos do Relatório Brundtland (1987).

Nesta definição há referência direta ao desenvolvimento sustentável, mas vai além ao trazer uma visão holística da atividade turística, respeitando os interesses de todos os envolvidos sem perder de vista o ideal de sustentabilidade e o equilíbrio do tripé ambiental, social e econômico.

As diretrizes e práticas gerenciais do desenvolvimento sustentável do turismo são aplicáveis a todas as formas de turismo e em todos os tipos de destinação, incluindo turismo de massa e os diversos nichos de mercado turístico. Princípios de sustentabilidade se referem a aspectos ambientais, econômicos e socioculturais do desenvolvimento do turismo, e um equilíbrio apropriado deve ser estabelecido entre estas três dimensões para que a sustentabilidade de longo-prazo seja garantida. (UNEP & UNWTO, 2005).

Portanto, consideramos essa a definição de turismo sustentável que mais se adequa ao propósito deste trabalho, embora tenhamos em vista que não temos como pretensão aqui identificar o tipo de turismo predominante no Parque Nacional Peneda – Gerês. Ainda assim acreditamos que este seria um foco interessante para novas pesquisas sempre visando a gestão saudável da região.

## **2.3 O Turismo em Portugal**

### **2.3.1 A Sociedade de Propaganda de Portugal**

Em finais do século XIX e início do século XX surgem na Europa os primeiros “*Touring Clubs*”, entidades que promoviam o turismo, inicialmente vinculados ao ciclismo, como o “English Cyclist Touring Club”, criado em 1875. Com o passar dos anos foram criados novos “*Touring Clubs*” em outros países europeus sendo um dos mais conhecidos o *Touring Club* da França, que em 1896 chegou a ter 40.000 membros.

Essas organizações acabaram por influenciar no desenvolvimento da atividade turística como um todo ao expandirem a sua atuação para outros setores como por exemplo os transportes, vias de acesso aos lugares visitados, hotéis e restaurantes, entre outros negócios que de alguma maneira prestavam suporte aos viajantes.

Portugal acompanhou essa tendência e em 1906, pelas mãos de seu fundador, Leonildo de

Mendonça e Costa, criou o primeiro *Touring Club* português, cujo nome era Sociedade de Propaganda de Portugal (SSP). O seu estatuto trazia como objetivos:

...promover, pela sua acção própria, pela intervenção junto dos poderes públicos e administrações locais, pela colaboração com este e com todas as forças vivas da nação, e pelas relações internacionais que possa estabelecer, o desenvolvimento intelectual, moral e material do país e, principalmente, esforçar-se por que ele seja visitado e amado por nacionais e estrangeiros. (SSP, 1906)

A SSP foi uma iniciativa ambiciosa daqueles que enxergavam no turismo uma ferramenta de desenvolvimento para o país. Prova disso eram as diversas comissões instauradas já nas origens organização. Algumas diretamente ligadas ao turismo e outras, como a de agricultura por exemplo, que demonstravam os ideais de seus membros na construção de um projeto amplo. Uma das comissões que infelizmente não saiu do papel era a de Instrução, que pretendia lidar com problemas de analfabetismo e a criação de escolas. (Cerdeira, 2014)

Era uma organização de cunho civil, já que nas palavras do próprio fundador é preciso evitar a política. “Essa não teria entrada e os grandes políticos teriam que despir essa qualidade para entrar no novo grêmio, sem lhes impedir que à saída vestissem de novo esse sobretudo.” (Pina, 1988). Apesar disso era fundamental o apoio do governo na execução de certas ações.

A atuação da SSP era dividida em três áreas: ações próprias; ações junto aos poderes públicos e administrações locais; e ações no âmbito internacional. Essas últimas se deram através de propagandas do país em agências de viagens estrangeiras. Data de 1907 o primeiro cartaz turístico de Portugal que trazia a frase em inglês “Portugal: *the shortest way between America and Europe*” (Imagem 1).

Em uma das ações nesse sentido a Sociedade de Propaganda trouxe um grupo de jornalistas britânicos em 1913 para promover o país no Reino Unido. Ainda hoje os britânicos correspondem a um dos grupos estrangeiros que mais visita o país de acordo como Instituto Nacional de Estatísticas (INE).



Imagem 1- primeiro Cartaz turístico português feito pela SPP, 1907

Nos anos 20 a SSP acaba por perder o fôlego inicial e se torna praticamente inoperante no setor turístico, a exceção de algumas ações no exterior, Londres e Bordéus, e a abertura, em 1917, do “*Bureau de Renseignements*”, uma representação em Paris que durou até 1931.

### 2.3.2 As contribuições de António Ferro e o período Salazarista

A solidificação do setor turístico como parte da estratégia de crescimento do país foi uma construção coletiva, mas também fruto do trabalho de indivíduos fundamentais nesse processo. Uma figura importante na história do turismo em Portugal é António Ferro.

Escritor, jornalista e político, esteve à frente do Secretariado de Propaganda Nacional e do Secretariado Nacional de Informação a convite de Salazar entre os anos 1932 e 1941. Desde o início de sua atuação enxergou o turismo como poderoso veículo de comunicação e uma ferramenta de marketing para o governo, António Ferro "foi portador de um projeto global de difusão da imagem do país." (Pina, 1988).

Este personagem elevou o turismo a um patamar de setor estratégico do governo, ao lado da cultura e da comunicação. Ao invés de tentar competir com outros destinos no que eles tinham em comum ao país, fez o caminho contrário, pois apostava que o diferencial de Portugal residia no “apelo popular, no tipismo das vilas e aldeias, na garridice ingênua dos artesanatos, na coloração festiva do folclore, na hospitalidade do povo português e culinária regional”(Pina,1988), exemplo disso é o concurso da “Aldeia Mais Portuguesa”, promovido por ele, vencido por Monsanto na época.

Em 1945 aconteceu o fim da segunda guerra mundial e não tardaria até que o regime do estado novo de Salazar começasse a definhar, António Ferro inicia então sua "retirada discreta"

do governo que acaba por concluir-se em 1949, quando é nomeado ministro plenipotenciário na cidade de Berna na Suíça.

Cabe compartilhar também o ponto e vista de Vera Gouveia Barros (2015) acerca do período em que António Ferro esteve à frente da gestão turística de Portugal. Ela afirma que este trouxe em seu discurso de 1940 um tom de entusiasmo e otimismo em que reconheceu a importância econômica do turismo e a afirmação do objetivo de tornar Portugal o país número um do setor. Mas faz uma observação:

Convém ter presente, contudo, que, durante a década de 40, o turismo é primordialmente um meio de propaganda, mais que um fator de desenvolvimento. Em outubro de 1948 as palavras que António Ferro profere são bem menos animadas que as do discurso de 1940 e traduzem várias críticas ao que ficou por fazer, onde se inclui a promulgação de um Estatuto do Turismo, e, certamente, a não criação de cursos profissionais de hotelaria e turismo. (Barros, 2015)

Entramos agora no início dos anos 50 e a situação do turismo português nessa altura era marcada por 4 características principais: crise, desorganização, alheamento e indícios de mudança. Portugal ainda vivia sob o regime do Estado Novo, e por mais que houvesse interesse por parte dos fomentadores em desenvolver o turismo no país, eles sempre esbarravam em última estância na lógica de Salazar em manter o país fechado à livre circulação de ideias e pessoas.

O conservadorismo ideológico de Oliveira Salazar, ressonância do conservadorismo de setores dominantes, moldou e determinou, também em matéria de turismo, as opções de política referentes a este setor. É paradigmático e muito claro, a este respeito, o entendimento de reserva e carregado de conotações negativas expresso por Oliveira Salazar, para quem, segundo palavras de Marcello Caetano<sup>4</sup>, “o turismo era um pouco da alma do povo que se vendia”. (Malta, 1996)

Com o declínio desse regime autoritário começa-se a perceber uma mudança de postura por parte do Estado. São criados incentivos a negócios ligados ao turismo como isenções fiscais e outros estímulos à órgãos dessa natureza com o intuito de fomentar a atividade turística.

---

<sup>4</sup> Marcello Caetano atuou como ministro durante o governo salazarista e foi o último presidente do Conselho do Estado Novo. (Wikipedia)



### 2.3.3 Os ciclos das políticas de turismo em Portugal

- Primeiro Ciclo (1965 – 1973):

Entre os anos de 1965 e 1973 o governo lança os Planos de Fomento, onde o turismo começa a ser reconhecido como setor importante da economia portuguesa, e portanto, merecedor de uma política de desenvolvimento que o colocasse no mesmo patamar de setores considerados como prioritários.

De acordo com Paula Alexandra Malta (1996) essas iniciativas marcam o fim de um primeiro ciclo das políticas de turismo em Portugal, período esse que tem início em 1911, com a Sociedade de Propaganda de Portugal e se estende até o ano de 1973.

Em uma visão global sobre esse primeiro ciclo pode-se afirmar que não era objetivo do Estado colocar o turismo nas primeiras posições da hierarquia entre as atividades-motor da economia portuguesa. Não havia uma política consistente para o turismo em Portugal, mas “intervenções pontuais e desarticuladas no setor do turismo” entre os anos de 1911 até 1965/1968 (Malta, 1996).

- Segundo Ciclo (1974 – 1985):

Seguindo a linha cronológica das intervenções de estado nos espaços de turismo, Paula Malta (1996) afirma que o segundo ciclo seria o período pós-Revolução de 25 de Abril, no ano de 1974, até a implementação do primeiro Plano Nacional de Turismo, em 1985. A reabertura política do país trouxe para o setor turístico reformas inspiradas principalmente no Plano de Médio Prazo 77/80<sup>5</sup>.

Apesar desse segundo ciclo deixar um legado no desenvolvimento turístico em Portugal muitos autores apontam as consequências negativas originadas da inconstância com que o turismo veio sendo tratado até aquele momento por parte do governo:

- a) Paulo Pina (1988) descreve que em capacidade de se autofinanciar, dissuadida perante a vigorosa subida de taxas de juro e desacompanhada de medidas rápidas no plano de incentivos estatais, apenas lançados a partir de 80, a indústria hoteleira estagnava, deixando envelhecer o respectivo parque e degradando os preços junto dos operadores turísticos.
- b) Paula Malta (1996) diz que muitos têm sido os autores a demonstrar que a falta de

---

<sup>5</sup> O Plano de Médio Prazo 77/80 procurou transpor para um nível mais operativo a doutrina e as diretrizes que o Plano Nacional estabelecia. (Wikipedia)

domínio dos canais de distribuição e comercialização dos produtos turísticos portugueses, a sua dependência e manipulação por parte de um número muito limitado de grandes operadores internacionais, determinou a inevitável massificação dos mesmos. Isso é resultado da canalização para segmentos de mercado com características económicas bem distintas daqueles segmentos que no passado procuravam Portugal como destino de férias.

- c) Licínio Cunha (1990) atenta para o fato de Portugal ser presa fácil dos grandes operadores por não possuir uma identidade turística própria. A tática utilizada, oferecendo Portugal como um produto turístico barato e constituído essencialmente pelos estafados ingredientes do sol e do mar, contribuiu para despersonalizar ainda mais a já débil e pouco precisa imagem turística do país, sujeitando-o à tirania dos grandes operadores. A negligência da gestão da oferta permitiu o crescimento desordenado, em grande parte mesmo pela via clandestina e em geral sem obediência a objetivos definidos.
- d) Vera Gouveia Barros (2015) afirma que embora seja de um Ministro do I Governo Provisório a frase “o turismo é a prostituição de um país”, o setor não é particularmente visado posteriormente. Não foi integrado aos serviços básicos da economia, considerado irrelevante na luta política.

Apesar dos desafios enfrentados datam desse segundo ciclo algumas importantes conquistas para o desenvolvimento do turismo português como por exemplo a criação da Empresa Nacional de Turismo (ENATUR) e a implementação do Primeiro Plano Nacional de Turismo em 1985.

- Terceiro ciclo (desde 1985)

A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1985 marca o início de um terceiro ciclo no turismo em Portugal. A presença do país nesse grupo influenciou na qualidade e aumento da formação superior nessa área.

Como país membro da CEE Portugal passou a seguir regulamentações e exigências ambientais às quais todos estão submetidos. Essas mudanças acabaram por atingir também o setor turístico, principalmente os hotéis, que sofreram muitas adaptações para obedecer ao novo padrão europeu.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que com o Espaço Schengen<sup>6</sup>, a livre circulação

---

<sup>6</sup> Permite a livre circulação de pessoas nos países signatários, sem apresentação de passaporte nas fronteiras. (Wikipedia)

de pessoas entre os países europeus, o euro e a maior mobilidade no espaço aéreo trouxeram um fluxo maior de turistas ao país.

Todo esse movimento incentivou melhorias na malha rodoviária entre as cidades portuguesas bem como despertou a visitação em locais onde havia menos interesse dos viajantes até então. Sobre esse despertar turístico em outras regiões do país Vera Gouveia Barros (2015) nos diz:

A questão da concentração geográfica da oferta e do papel do turismo enquanto promotor do desenvolvimento regional e corretor das assimetrias tem sido presença assídua nos documentos de reflexão estratégia que, a partir da década de 90 se sucederam. Em 2003, foi a vez de um Plano de Desenvolvimento do Setor do Turismo, onde o mesmo é reconhecido como um dos vetores do novo paradigma de desenvolvimento econômico do país, ser aprovado. (Barros, 2015)

Essa evolução do turismo de setor negligenciado pelas políticas públicas até ser incorporado como parte estratégica da economia do país se tornou contínua. Em 2006, o Plano Estratégico Nacional de Turismo trouxe uma nova visão para o setor e foi atualizado inúmeras vezes até ser expirado e substituído em 2015. Entrou em vigor naquele ano o plano “Turismo 2020 - cinco princípios para uma ambição”.

#### **2.3.4 A Estratégia Turismo 2027 e as iniciativas mais recentes**

Esse novo programa integrou princípios norteadores da política pública na área de turismo para o período entre 2016 e 2020. O objetivo central do modelo é “colocar Portugal entre os 10 destinos mais competitivos do mundo e gerar um crescimento de receitas superior ao da média dos seus concorrentes” (Barros, 2015)

Para atingir tal objetivo o Turismo de Portugal<sup>7</sup> desenhou produtos turísticos baseados nos principais atributos do país sob o ponto de vista de portugueses e também daqueles que buscam Portugal como destino para suas viagens. São eles: Sol e Praia, Touring Cultural, City Breaks, Turismo de Negócios, Golfe, Turismo de Natureza, Saúde e Bem-estar; Turismo de Mar, Turismo Residencial e por fim Gastronomia e Vinhos.

Uma das iniciativas mais recentes a respeito da gestão do Turismo é a “Estratégia Turismo

---

<sup>7</sup> Integrado no Ministério da Economia, o Turismo de Portugal é a Autoridade Turística Nacional e responsável pela promoção do turismo no país. (Turismo de Portugal)

2027 (ET27)” aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 134/2017 de 27 de setembro de 2017. Em suma é o referencial estratégico para o turismo em Portugal na próxima década, focado em “ativos que visam a sustentabilidade e a competitividade do destino Portugal.” (Turismo de Portugal, 2018)

O desempenho do setor turístico no país demonstra evolução desde o início da década de 60. Já naquele período observa-se um aumento do fluxo de viajantes, tendência de crescimento que continua até os dias de hoje. Não por acaso o ano de 2017 apresentou uma elevação de 7% no número de chegadas de visitante, se tornando, portanto, o maior aumento registado dos últimos 7 anos.

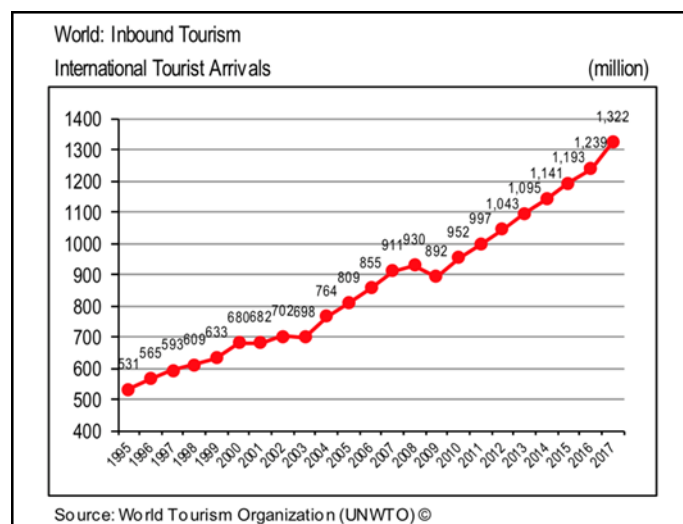


Gráfico 1 - entradas internacionais Fonte: WTO

Os recentes resultados do turismo o colocam como a maior atividade exportadora do país, é, portanto, com base nessa expressiva contribuição para a economia que a ET27 pretende continuar a desenvolver o setor. A estratégia que tem o mote “liderar o turismo do futuro” se baseia em uma série de ativos orientados sob a seguinte visão:

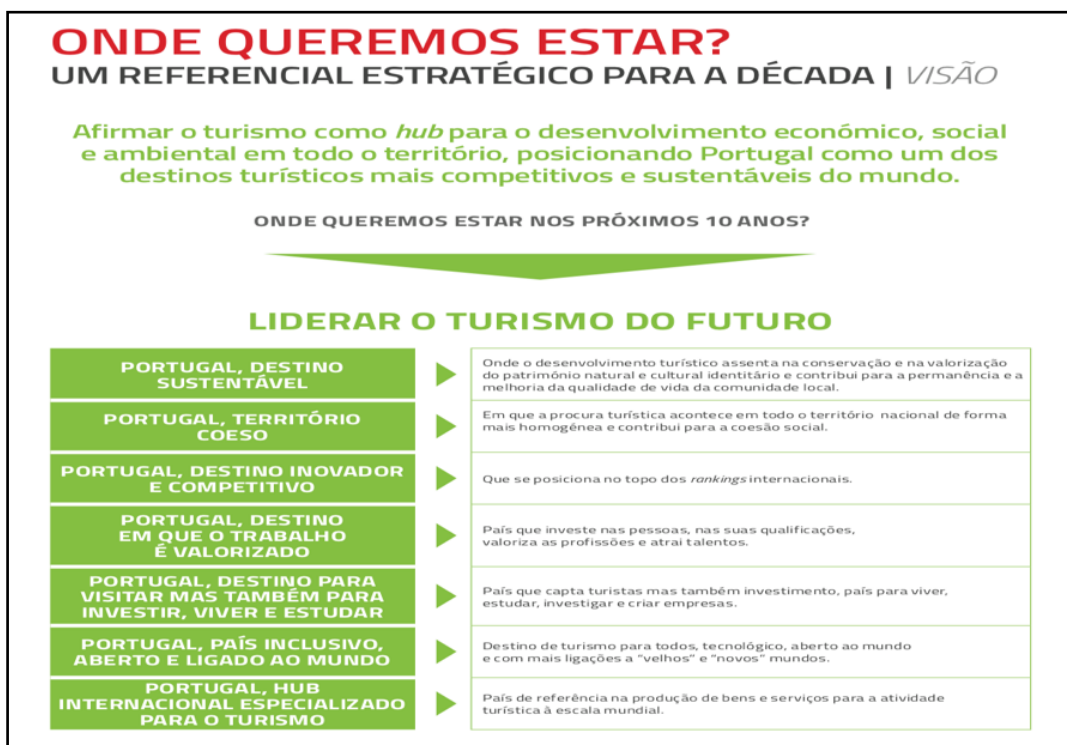


Ilustração 6 - visão de futuro da ET27

Um dado relevante a ser apontado é a importância que essa iniciativa dá à sustentabilidade. Portugal quer ser visto como destino sustentável, este é o primeiro elemento presente na lista de itens relacionados à ideia de liderança. Além disso as metas para atingir a visão de futuro acima apresentada partem da sustentabilidade como mostra na ilustração a seguir:



Ilustração 7 – metas para atingir a visão de futuro da ET27

Acreditamos que essa dissertação de mestrado, por também tratar da sustentabilidade, se alinha à visão e às metas do país para a próxima década. Dito isso chegamos ao fim desse tópico no qual buscamos traçar em linhas gerais o histórico do setor turístico em Portugal e quais as perspectivas para os próximos anos.

Embora a história do turismo no país seja importante para o presente estudo não é objetivo central o aprofundamento detalhado do assunto, não queremos, entretanto, desmerecer o seu valor e suas contribuições para o enriquecimento da tese.

### 2.3.5 O Turismo no Parque Nacional Peneda – Gerês

O Parque Nacional Peneda-Gerês (PNPG) está localizado na região norte do país entre os planaltos de Castro Laboreiro e Mourela, em seu terreno encontram-se as serras do Gerês, Peneda, Soajo e Amarela.

Foi a primeira área de preservação ambiental criada em Portugal sendo a única com o estatuto de Parque Nacional desde a sua criação de acordo com a União Internacional para a

Conservação da Natureza (UICN)<sup>8</sup>.

Parte do seu território faz fronteira com o Parque Natural da Baixa Limia - Serra do Xurês, na Espanha. Os dois parques juntos formam o Parque Transfronteiriço Gerês - Xurês, que em 2009 foi declarado Reserva Mundial da Biosfera.

Com área total de 69 596 hectares o PNPG abrange os distritos de Braga (concelho de Terras de Bouro), Viana do Castelo (concelho de Melgaço, Arcos de Valdevez e Ponte da Barca) e Vila Real (concelho de Montalegre).

Devido à sua localização o PNPG sofre influência dos climas atlântico, mediterrâneo e continental, propiciando o crescimento de uma variada vegetação que se adapta a essas diferentes condições climáticas. O carvalho é uma das vegetações que mais se destaca, mas há também os bosques ripícolas, as turfeiras e matos húmidos, habitats raros e vulneráveis que se desenvolvem em solos encharcados, e os matos secos que ocupam uma extensa parte deste território. (ICNB/PNPG, 2013)

Quanto à fauna, graças aos diferentes habitats naturais é possível encontrar uma diversidade de espécies. Estão identificados 246 vertebrados: 161 aves, 40 mamíferos, 11 peixes (incluindo 5 espécies introduzidas), 20 répteis e 13 anfíbios. Destes, 53 pertencem à lista de espécies ameaçadas do 'Livro Vermelho de Vertebrados de Portugal'. (ICNB/PNPG, 2013)

É comum avistar nas montanhas os garranos, uma espécie de cavalo típico da região, que vive livremente na paisagem natural. Outros mamíferos de grande porte, mas que são mais difíceis de serem observados, são o lobo-ibérico (*Canis lupus*), o corço (*Capreolus capreolus*) e a cabra - montês (*Capra pyrenaica*).

A presença humana na região data do período pré-histórico, tal afirmação é evidenciada pelos monumentos fúnebres, como as necrópoles megalíticas de Castro Laboreiro, Mourela, Mezio e Serra Amarela. Outras evidências são as gravuras rupestres da Bouça do Colado (Parada - Lindoso) e a estátua-menir da Ermida, com mais de 4000 anos, em Ponte da Barca. (ICNB/PNPG, 2013)

É possível encontrar no Parque também inúmeros vestígios do império romano, sendo o mais relevante deles a Geeira, antiga via romana que ligava a Bracara Augusta (atual cidade de Braga) à vila de Astorga, na Espanha. Sobre esse caminho José Correia de Azevedo (1995) descreve:

A Geeira ainda é assinalada por diversos troços empedrados da antiga calçada e um grande número de marcos miliários, bem como as pontes romanas de

---

<sup>8</sup> Preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2011.

Campo e Vilarinho de Furna (submersa) e ruínas dum terceiro montante da Ponte Feia. Tal estrada romana partia de Braga (Bracara Augusta) na direção de Astorga (Astúrica Augusta), penetrando em Espanha pela Portela do Homem. (Azevedo, 1995)

A Pedra dos Namorados, encontrada na freguesia de Ermida, a 16 km de Ponte da Barca, também é um importante resquício da presença romana, trata-se de um monólito em granito constituído por duas figuras de mãos dadas, de sexos diferentes, possivelmente dedicada a algum culto de amor local ou de fertilidade conjugal.

Outros monumentos medievais de valor histórico e de interesse turístico são o mosteiro de Santa Maria das Júnias, os castelos de Lindoso e Castro Laboreiro, onde há um conjunto de 8 pontes (uma celta, três romanas e quatro medievais). Além dos povoados medievais abandonados da Pomba, na Gavieira e de São Vicente do Gerês, na Mata do Beredo.

A existência de águas termais nos Gerês sempre foi alvo de visitação. Segundo José Correia de Azevedo (1995), é fato mais ou menos provado que os romanos fizeram uso de suas águas, pois em escavações locais realizadas em 1897 foram encontradas duas moedas, uma da época de Galisenus e outra de Const ncius.

O autor ainda diz que de acordo com o depoimento de vários escritores que se interessam pelas Termas do Gerês, a ocupação do seu solo em termos de população fixa, não vem de muito longe, embora já no século XIII houvesse a notícia das virtudes da sua  gua.

Durante os séculos seguintes ali devem ter percorrido pessoas que acreditavam nas suas propriedades curativas. Essa fama levou D. José V, em 1735, mandar construir os primeiros poços para banhos, uma pequena capela, que ainda existe, e outras construções necessárias a um termalismo embrionário.

Chegamos, portanto, ao cerne desse t pico, o turismo na região dos Gerês teve início principalmente devido o interesse dos visitantes pelas Termas, pode-se afirmar que o crescimento do Gerês está diretamente relacionado ao aumento do número de pessoas vindas de outras regi  es interessadas em se banhar nas suas águas.

É em meados do século XVIII que se deve fixar o nascimento do Gerês, cuja celeridade de crescimento passou a ser evidente no fim do mesmo século, altura em que já havia quem preconizasse que por det r s das muitas moradias de boas casas que se alugavam às pessoas que aqui vinham tomar banho se encontrava em gestação uma nova vila. (Azevedo, 1995)

O que se observa ao chegar na Vila dos Gerês são as unidades habitacionais que se estendem às encostas das montanhas em formato de pirâmide ao longo da Avenida das Caldas,



com o interesse dos visitantes pela região muitas dessas casas se tornaram modestos hotéis ou pensões. Sobre o início da hotelaria nos Gerês o autor nos diz:

Quanto à fundação dos hotéis aqui existentes o mais antigo de todos é o Ribeiro, inaugurado em 1982, seguido do Universal, do Parque e do Termas. Estes últimos são obra da Empresa Hoteleira do Gerês, sociedade fundada em 1926. (AZEVEDO, 1995)

O Hotel Moderno também foi um dos primeiros a serem construídos nos Gerês, mas em 1961 foi destruído por um incêndio. Atualmente a empresa acima mencionada mantém 3 estabelecimentos hoteleiros.

Hoje existem mais opções de acomodação não só na Vila do Gerês, mas também nas demais freguesias que compõem o PNPG. O que conseguimos constatar através dos principais sites de pesquisa de destinos turísticos, como por exemplo *Trip Advisor*, *Booking* e *Expedia*, a maior parte das instalações hoteleiras tem classificação até 3 estrelas, além de um elevado número de acomodações que não dispõem da mesma infraestrutura de serviços que um hotel. É o caso por exemplo de *hostels*, alojamentos locais, apartamentos turísticos, casas de campo, parque de campismo entre outros.

O norte de Portugal, área onde se localiza o PNPG, ainda que comparativamente receba menos turistas do que no Sul, têm apresentado uma tendência crescente em termos de visitantes. Segundo a análise do Turismo de Portugal o Norte é a terceira região do país com mais dormidas de residentes, como podemos ver nas estatísticas divulgadas em Novembro de 2018:

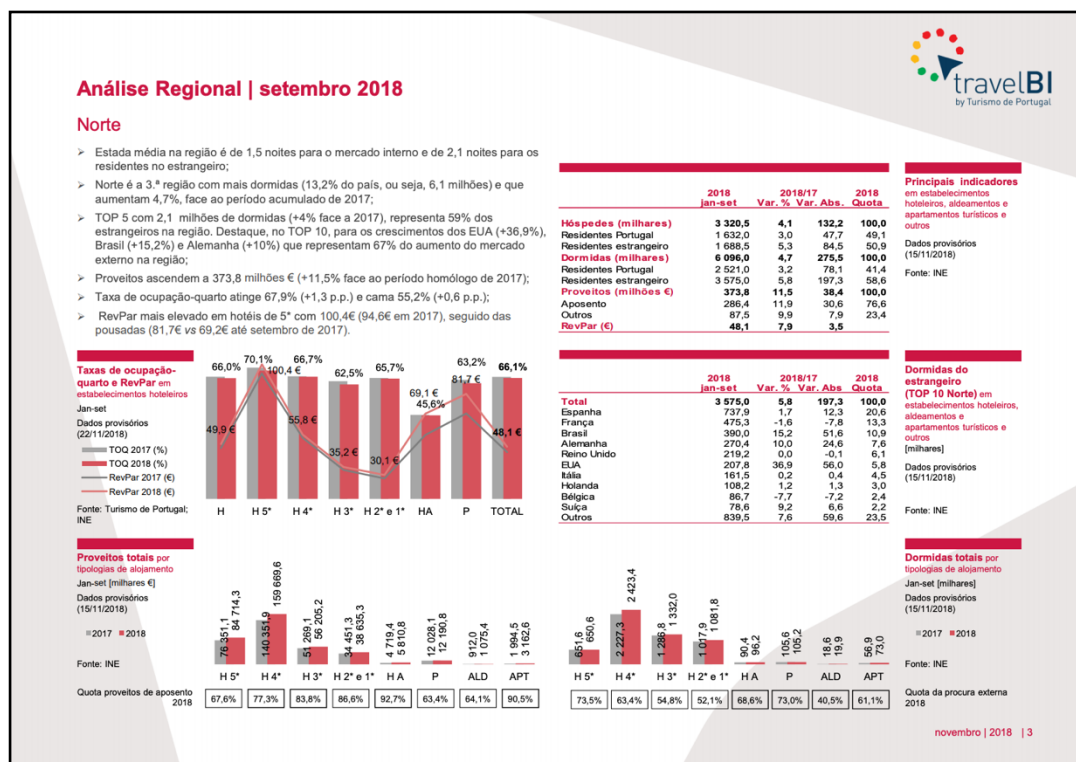


Ilustração 8 - análise do turismo na região norte Novembro de 2018 Fonte: Travel BI

Embora o Sul com as belas paisagens de praia e o apelo do turismo “*sun, sand and sea*” domine uma grande parcela do mercado turístico português, o Norte carrega em si um potencial que, segundo os autores Luís Delfim e Rui Terrasêca (1998), pode ser descrito como um produto turístico “compósito<sup>9</sup>, itinerante e cultural”:

Este conceito de produto turístico compósito, pelos principais agentes do turismo nortenho, se caracteriza pela complementaridade das múltiplas componentes que o integram. Mas este é, também, um produto turístico itinerante, já que a sua diversidade geográfica e espacial lhe confere um necessário carácter de itinerância, incentivando ou exigindo a mobilidade do turista. Trata-se, ainda, de um produto cultural, se considerarmos a base cultural, quer em termos de ambiente quer em termos de património, como o denominador comum entre a multiplicidade e a diversidade dos recursos e potencialidades específicas que o constituem.” (Terrasêca & Delfim, 1998)

Dentro desse contexto as 4 unidades regionais que compõem o norte do país (Porto, Douro, Minho e Trás-os-Montes) tendem a receber cada vez mais atenção dos viajantes. Particularmente sobre o PNPG os autores destacam:

<sup>9</sup> Compósito é aquilo que tem vários elementos heterogêneos. (Wikipedia)

O Parque Nacional da Peneda Gerês, por sua vez, corresponde a uma área que, pelo seu invulgar e multidisciplinarmente valioso conteúdo, é, sem dúvida, a única possibilidade de existência desse tipo de reserva no nosso País. (Terrasêca & Delfim, 1998)

É importante notar que o comportamento dos turistas de maneira geral tem também se modificado e muitos buscam destinos mais alinhados com a sustentabilidade. O PNPG pode, portanto, ser alvo desse novo turista, já que por ser uma área de preservação ambiental é naturalmente ponto de atração desse tipo de público.

No tópico a seguir veremos como os consumidores têm modificado os seus hábitos de compra ao dar preferência para produtos e serviços mais sustentáveis. Avaliaremos essas mudanças sob a luz do marketing e estratégia, e por fim falaremos dos turistas verdes, um tipo de público que ao nosso ver pode ser um potencial visitante do Parque Nacional Peneda-Gerês.

## **2.4 Marketing e estratégia na gestão da sustentabilidade**

Cada vez mais conscientes e informados sobre questões ecológicas os clientes têm se tornado mais exigentes na escolha dos produtos e serviços, o que contribui para o crescimento de uma corrente do marketing, o “marketing verde”.

Para suportar teoricamente esse trecho da tese foram lidas publicações de periódicos científicos nas áreas de marketing e hospitalidade internacionais e de Portugal, além dos livros “Green Target: as novas tendências do marketing” de Carolina Afonso (2010) e “Marketing Turístico: conceitos e tendências” de João Couto, Carlos Faias e Cláudia Faias (2009).

Outra publicação que serviu de base para o estudo foi trabalho proposto pelo Gabinete de Estudos e Prospetivas Económicas do Ministério da Economia intitulado “Novos Turistas e a Procura da Sustentabilidade: um novo segmento de mercado turístico” de Susana Lima Partidário (2002).

Ao longo das próximas linhas veremos o conceito de marketing verde; como as empresas têm gerido os recursos para se tornar mais sustentáveis, e ainda traçaremos o perfil desse novo consumidor.

### **2.4.1 Green Marketing, conceito e prática**

Uma das primeiras definições de marketing surge em 1957 na Associação Americana de

Marketing (AMA)<sup>10</sup>, este conceito diz que marketing é o processo de planejar e executar as operações relativas à concepção, ao preço, à promoção e à distribuição de ideias, bens ou serviços cuja troca permita atingir a satisfação individual ou organizacional. Esse processo de troca exige que a empresa detenha as capacidades científicas para o implementar. (Couto, Faias, & Faias, 2009)

Já na década de 70 Drucker (1973) enfatiza que o objetivo do marketing é conhecer e compreender se o comprador e o produto ou serviço estão naturalmente adaptados às necessidades de ambos.

A situação ideal seria aquela em que a ação do marketing leva o comprador a adquirir o produto ou serviço gerando satisfação. A criação de consumidores satisfeitos é o único objetivo válido de qualquer empresa, portanto o departamento de marketing tem uma das funções vitais da organização. (Couto, Faias, & Faias, 2009)

Na visão de um dos mais recentes estudiosos do assunto Philip Kotler (2003) define o marketing como a arte e ciência de escolher mercados alvo e de ganhar, manter, e fazer crescer o número de clientes, através da criatividade, da entrega, bem como da capacidade de comunicação que permite acrescentar valor ao consumo.

Diante desses conceitos é possível inferir o quanto o papel do marketing é importante qualquer que seja o negócio. É através dele que se dá a ponte entre os consumidores, produtos e serviços. O marketing atua na fronteira entre as preferências do mercado e as atividades organizacionais, a gestão de marketing analisa o tempo inteiro os *stakeholders*, o que engloba não só os clientes mas também os colaboradores, os concorrentes, os governos, com suas regulamentações, a população local diretamente afetada pela atuação da empresa enfim, todo o público que se relaciona de forma direta ou indireta com a organização.

Assim sendo, para se manterem vivas, as firmas acompanham a evolução das sociedades e se valem de tecnologia e inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Tal sobrevivência depende também de valores intangíveis que levam a empresa a ser a escolhida entre tantos concorrentes.

O que se quer dizer com tal afirmação é que para estar inserida no mercado e sobreviver não basta somente investir em produção e cortar custos, é necessário ter uma imagem positiva;

---

<sup>10</sup> A AMA foi formada em 1937 a partir da fusão de duas organizações antecessoras, a Associação Nacional de Professores de Marketing e a Sociedade Americana de Marketing. É responsável pela publicação de revistas científicas da área: “Journal of Marketing”, “Journal of Marketing Research”, “Journal of Public Policy & Marketing”, “Journal of International Marketing” e “Marketing News”. (Wikipedia)

e atualmente essa imagem está alinhada com os princípios de sustentabilidade. O marketing verde surge, portanto, dessa necessidade das empresas em responder às expectativas de uma sociedade que tem evoluído na direção do desenvolvimento sustentável.

Michael Polonsky (1994) cita (Henion & Kinnear, 1976) ao trazer uma das primeiras definições de marketing verde apontada como o estudo dos aspectos positivos e negativos das atividades de marketing sobre a poluição, o esgotamento de energia e o esgotamento dos recursos não energéticos. Esse conceito inicial de marketing verde é formado por três elementos principais:

- É um subconjunto da atividade geral de marketing;
- Examina das atividades positivas e negativas;
- Avalia uma gama restrita de questões ambientais.

Polonsky (1994) enfatiza que essa abordagem era ainda prematura e seriam necessários mais estudos que complementassem esse pensamento. Mais adiante o estudioso elabora sua própria definição:

O Marketing Verde consiste em todas as atividades destinadas a gerar e facilitar quaisquer trocas destinadas a satisfazer as necessidades ou desejos humanos, de tal forma que a satisfação dessas necessidades e desejos ocorra, com impacto negativo mínimo sobre o ambiente natural. (Polonsky, 1994)

É interessante notar que na definição de Polonsky (1994) há um alerta para o mínimo impacto sobre o ambiente natural, uma vez que a atuação das organizações é intrinsecamente ligada ao uso e por vezes destruição dos recursos naturais.

Outro estudioso do assunto, Ken Peattie (2001) traça uma linha evolutiva do marketing verde na qual observamos a ampliação dos pontos de interesse que antes eram mais limitados a questões ambientais e atualmente adquire um viés mais amplo, onde os valores econômicos e sociais também são levados em consideração no palco de operações dos profissionais dessa área.

Em seu livro *Green Marketing*, Carolina Afonso (2010) resgata essa evolução e as resume em uma tabela que vemos a seguir:

Marketing Ecológico	Marketing Ambiental	Marketing Sustentável
Nesta fase todas as atividades de marketing tinham como objetivo comum resolver os problemas ambientais.	O foco mudou para o desenvolvimento de produto, com destaque para a procura de tecnologias limpas.	Orientação empresarial. Representa a confluência do desempenho social e dos objetivos ambientais e econômicos.

Tabela 1 - a evolução do marketing verde (Afonso, 2010)

O que Peattie (2001) diz sobre marketing ecológico assemelha-se ao que Polonsky (1994) afirma sobre essa primeira era do marketing verde. É possível reconhecer o olhar restrito a questões ambientais daqueles primeiros anos entre o fim da década de 60 e início dos anos 70, período onde estão as raízes do marketing verde tal como vemos hoje.

Parte dessa tendência se deu em virtude de importantes publicações que mudaram o curso da relação industrial e também ao nível do indivíduo com a natureza. Entre essas obras está “*Silent Springs*” de Rachel Carson (1962) na qual autora trouxe à tona os efeitos maléficos do de DDT<sup>11</sup> pela indústria química bem como a postura antiética de tais empresas ao propagar desinformação sobre o assunto.

Outra publicação que também influenciou essa mudança de comportamento, ou tentativa disso, com os recursos naturais é o “*Club of Rome’s: Limits to Growth*” (1972). O relatório realizado por um grupo de especialistas do MIT chefiado por Donella e Dennis Meadows (1972) a pedido do Clube de Roma, um dos mais importantes *think-tanks*<sup>12</sup> na época. Seu conteúdo alarmou as pessoas com a previsão de que o futuro da humanidade estava em xeque.

A obra dizia que vivemos em um planeta onde os recursos naturais são finitos, mas o aumento da população cresce exponencialmente. Segundo os pesquisadores chegaríamos a um colapso antes de 2070 caso os padrões de consumo e estilo de vida não sofressem uma mudança radical.

---

<sup>11</sup>O DDT é o primeiro pesticida moderno, tendo sido largamente usado durante e após a Segunda Guerra Mundial para o combate aos mosquitos vetores de doenças como malária e dengue. Trata-se de inseticida barato e altamente eficiente a curto prazo, mas a longo prazo teria efeitos prejudiciais à saúde humana. (Wikipedia)

<sup>12</sup> *Think tank* seria uma associação de indivíduos especializados, formando instituições e/ou organizações, proporcionando pesquisas e discussões sobre assuntos políticos, econômicos, estratégicos, englobando também diversos outros temas, sendo estas pesquisas tanto sobre problemas domésticos quanto internacionais. (Wikipedia)

Pela segunda vez nessa dissertação mencionamos as obras de Rachel Carson (1962) e o relatório de Donella e Dennis Meadows (1972) dado o seu importante legado na construção do desenvolvimento sustentável.

A segunda era do marketing verde, à qual Peattie (2001) chama de marketing ambiental, se dá ao fim dos anos 80 e início dos anos 90. Esse período foi marcado por incidentes e descobertas que contribuíram para o pensamento crítico com relação à atuação das organizações. O autor aponta tais acontecimentos:

A tragédia de Bhopal em 1984, a descoberta do buraco na camada de ozônio na Antártica em 1985, Chernobyl em 1986 e o derramamento de óleo da Exxon-Valdez em 1989. A cobertura da mídia desses e de outros desastres alimentou a preocupação pública com o meio ambiente de tal maneira que se tornou uma questão constante. (Peattie, 2001)

Nessa fase emergiram também outras ideias que tratavam da relação entre as atividades industriais e o meio-ambiente. Os profissionais de marketing não poderiam ignorar esses novos temas que destacamos abaixo:

- Sustentabilidade:

Nas palavras de Peattie (2001) é o desenvolvimento mais profundo e significativo do “*green thinking*”. O autor destaca quatro pontos chave relativos a esse conceito:

- 1) reunião de questões ambientais, sociais e econômicas em uma mesma esfera de discussões, antes esses temas apareciam isolados uns dos outros;
- 2) novas parcerias e colaborações entre empresas, governos e grupos ambientais;
- 3) problemas ambientais reconhecidos como efeito de sistemas e modo de produção insustentáveis permitindo uma visão global sobre o assunto;
- 4) a sustentabilidade foi amplamente discutida e, pelo menos em princípio adotada como objetivo estratégico de governos e grandes organizações.

- Tecnologia limpa:

Impulsiona a elaboração de produtos e sistemas inovadores, nos quais a poluição e os resíduos desaparecem principalmente na fase de criação e design.

- Consumidor verde:

Ideal fortemente ligado ao livro “*The Green Consumer Guide*” (1988) de John Elkington e

Julia Hailes. Esta obra não só trouxe conselhos sobre como agir proativamente na redução do impacto ambiental através do consumo, mas também listou os tipos de produtos que deveriam ser evitados na hora da compra.

- Vantagem competitiva:

É em suma uma das diferenças entre essa segunda fase do marketing verde e a fase inicial. Um bom desempenho em termos socioambientais formou as bases de uma vantagem competitiva, o que acabou se tornando uma solução “ganha-ganha”. Sendo assim as organizações poderiam melhorar sua performance ambiental e ainda se beneficiar tanto cumprindo as preferências do consumidor por produtos mais verdes, quanto diminuindo custos e aumentando a eficiência em seus ganhos.

- Eco performance:

Surge da crítica dos clientes às empresas que se autointitulam amigas do ambiente quando na verdade estão executando somente um dos lados do tripé da sustentabilidade, negligenciando questões sociais e econômicas por exemplo. Segundo Peattie (1995) o conceito de eco performance procura encapsular os impactos sociais e ambientais de uma empresa, seus produtos e seu sistema de produção.

- Qualidade ambiental:

Era extremamente difícil mensurar e gerir o desempenho das empresas em sua eco performance. Daí a emergência de plataformas padronizadas que dessem conta de testar a qualidade de gestão ambiental das corporações. A série ISO 14000<sup>13</sup> e suas contribuições se torna, portanto, a resposta para tal demanda.

A transição entre a segunda e terceira era do marketing é marcada pelo grande desafio das organizações e governos em manter o jogo “ganha-ganha” e a eco performance mencionados. Na prática a adesão a essas medidas se tornou muito mais difícil do que se imaginava, alguns dos motivos para tal são abordados por Peattie (2001).

Um dos principais é o que ele chama de a “controvérsia dos produtos verdes”. Como não havia um consenso sobre qual seria o melhor método de um desempenho ecológico satisfatório,

---

<sup>13</sup> A família de normas ISO 14000 fornece ferramentas práticas para empresas e organizações de todos os tipos que buscam gerenciar suas responsabilidades ambientais. Fonte: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>



os produtos designados verdes mostraram-se complexos, controversos e difíceis de serem substituídos a altura.

O outro motivo para o declínio do marketing ambiental é o que Peattie (2001) chama de “*hitting the green wall*”:

Uma vez que esses “frutos fáceis” foram escolhidos, e uma melhoria ambiental adicional exigiu mudanças mais radicais, o processo de “ecologização” começou a colidir com culturas corporativas, outras estratégias empresariais e interesses pré-estabelecidos. Isso ficou conhecido como atingir a “parede verde”. Para muitas empresas, a melhoria ambiental tornou-se cada vez mais subordinada às estratégias de TQM existentes ou aos programas de cidadania corporativa. (Peattie, 2001)

TQM ou “*total quality management*” é o programa de gestão, já presente na maioria das empresas, ao qual foram integradas as práticas de gerenciamento ambiental. O que o autor afirma é que na prática a gestão ambiental acabou por se tornar subordinada a esses programas após um período de relativo sucesso. Em outras palavras, a gestão ambiental perdeu espaço para a cultura organizacional já instalada no seio das organizações.

Peattie (2001) ainda sugere mais uma razão o enfraquecimento do marketing ambiental, é o “mistério dos consumidores verdes”. Segundo ele embora o nível de consciência ambiental estivesse em ascensão isso não se refletia em uma mudança no comportamento de compra dos indivíduos.

Chegamos agora aos últimos anos da década de 90; se tornava cada vez mais claro para as corporações que gerar e sustentar a vantagem competitiva do bom desempenho ambiental era muitas vezes difícil na prática. Emerge então a terceira era do marketing verde, na qual a sustentabilidade é mote.

O marketing sustentável, tal como Carolina Afonso (2010) sintetiza na Tabela 1 é caracterizado por um enfoque empresarial cujo tripé de atuação se dá nas áreas ambiental, social e econômica. A publicação do Relatório Brundtland (1987) em que onde o conceito de desenvolvimento sustentável é mundialmente conhecido se torna um marco e acarreta uma mudança de paradigma no comportamento organizacional.

Os valores ali apresentados são perseguidos por empresas e governos, e também individualmente, em uma escala nunca reproduzida. No mundo do marketing os princípios de sustentabilidade se traduziram em um novo desafio, Peattie (2001) aponta as implicações de alguns desses ideais e suas contribuições para solidificar o conceito do marketing verde:

a) “*Futurity*”: o que aqui iremos traduzir livremente como “futuridade” tem a ver com a

troca de foco do marketing, que antes buscava suprir as necessidades de consumidores e investidores do tempo presente sem levar em consideração as futuras gerações. O grande desafio que a sustentabilidade provoca no marketing é como justificar o que torna as necessidades da geração atual mais importantes do que as necessidades das gerações futuras. Ele afirma que se os sistemas atuais de produção e consumo forem insustentáveis, então as escolhas disponíveis para as gerações futuras podem ser severamente reduzidas.

b) Equidade: a sustentabilidade visa um maior equilíbrio na distribuição de custos e benefícios entre as nações, os gêneros e as idades. A atual ordem mundial é ainda extremamente desequilibrada.

c) Ênfase nas necessidades: Apesar de a razão de ser do marketing seja satisfazer nossos desejos e necessidades, o marketing contemporâneo ainda concentra seus esforços no que queremos. A sustentabilidade traz uma maior ênfase naquilo que é necessário. Em sua concepção, Peattie (2001) define marketing verde como: “processo de gestão holística responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade, de forma rentável e sustentável”.

É interessante notar que em seu artigo Ken Peattie (2001) escolhe o título “*Towards Sustainability: the third age of green marketing*” - (“Rumo à sustentabilidade: a terceira era do marketing verde”). Fica explícita a convicção de que ainda estamos caminhando na direção da sustentabilidade; embora tenham sido conquistadas muitas etapas nesse sentido, a concretização do marketing verde é ainda um grande desafio. Ele sintetiza esse pensamento na seguinte passagem:

O próximo passo para o marketing verde, envolvendo uma mudança do marketing ambiental para o marketing sustentável, será monumental, tanto em termos de sua dificuldade quanto de sua importância. Significa passar de mudanças evolutivas que reduzem os danos ambientais, para mudanças radicais na maneira como vivemos, produzimos, comercializamos e consumimos. (Peattie, 2001)

É claro que esse texto data da dos primeiros anos da transição do Século XX, quase vinte anos já se passaram e o atual cenário de gestão da sustentabilidade se modificou. Vivemos a era da informação e da sociedade em rede, onde não há hierarquia entre seus componentes (Castells, 1997). As informações sobre as empresas em sua atuação perante colaboradores, uso de recursos naturais e tudo que ela gere estão cada vez mais expostas.

A indústria da moda, por exemplo, é recorrentemente flagrada em situações de uso de

trabalho escravo em sua linha de produção. Um caso recente é o da grife M. Officer no Brasil<sup>14</sup>. Em 2017 a empresa foi condenada a pagar 6 milhões de reais por submeter os trabalhadores a condições análogas a de escravidão.

Os funcionários eram submetidos a jornadas exaustivas por vezes de 14 horas, quando a legislação prevê no máximo 8 horas; eram pagos de 3 a 6 reais por peça produzida. Por serem em sua maioria imigrantes, alegavam que estavam pagando pela passagem ao Brasil com o “salário” recebido por tais peças costuradas.

Em um dos flagrantes foram resgatados 6 bolivianos que viviam com suas famílias no mesmo lugar em que trabalhavam costurando em máquinas próximas a fiação exposta, botijões de gás e pilhas de roupas. (Revista Veja, 2017). A repercussão negativa para a marca foi imediata.

Nesse sentido é possível inferir que muitas das organizações hoje dão maior ênfase à gestão da sustentabilidade por terem que se adaptar às demandas de um perfil de consumidor mais consciente e exigente.

O marketing verde, considerando aqui os aspectos ambientais, sociais e econômicos do assunto, se torna, portanto, quase que um pré-requisito de qualquer empresa que queira sobreviver na nova ordem mundial. Algumas afirmações de Shrivastava (1994) corroboram com essa visão:

Para o marketing, o desafio é duplo. No curto prazo, as questões ecológicas e sociais tornaram-se influências externas significativas nas empresas e nos mercados em que operam. As empresas estão tendo de reagir às mudanças das necessidades dos clientes, novas regulamentações e um novo espírito social que reflete a crescente preocupação com os impactos socioambientais dos negócios. No longo prazo, a busca pela sustentabilidade demandará mudanças fundamentais no paradigma de gestão que sustenta o marketing e as outras funções do negócio. (Shrivastava, 1994)

Aqui começa a surgir a ideia de que qualquer que seja a estratégia da corporação ela terá que incluir temas de responsabilidade socioambiental em seu *core business*<sup>15</sup> por uma demanda proveniente desse novo tipo de cliente, sendo assim pode-se afirmar que o marketing de uma

---

<sup>14</sup> Fonte: <https://veja.abril.com.br/economia/m-officer-e-condenada-por-trabalho-escravo-e-pode-ficar-fora-de-s/> acessado em 02/ago/2018

<sup>15</sup> Core business é um termo inglês que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. (Wikipedia)

maneira geral está se tornando mais verde. As empresas que ignorarem as exigências desse novo perfil de consumidor serão questionadas se estão realmente praticando marketing.

Esse público mais exigente e informado é ao mesmo tempo um nicho de mercado, mas também um grande desafio para as empresas. No próximo tópico trataremos do seu perfil e das diferentes categorias do consumidor verde sob a ótica de alguns dos autores escolhidos para essa pesquisa.

#### **2.4.2 O consumidor verde**

Esse cliente assim denominado surgiu junto com o despertar da consciência ecológica das décadas de 60 e 70. A preferência por artigos amigos do ambiente em detrimento a outros produtos refletia uma mudança no padrão de compra das pessoas o que gerou um novo nicho de mercado, o dos consumidores verdes.

Provas dessa mudança no comportamento de compra podem ser encontradas em diversos estudos. Por exemplo, em Julho de 1989, uma sondagem da MORI (Market and Opinion Research) revelou que a proporção de clientes que selecionavam produtos com base na performance ambiental aumentou de 19% para 42% em menos de um ano, e, em 1992 um estudo da Nielsen<sup>16</sup> revelou que 4 em cada 5 consumidores expressaram suas opiniões sobre o ambiente através do seu comportamento de compra. (Afonso, 2010)

Essa mesma autora define os consumidores verdes como aqueles indivíduos que procuram consumir produtos que causem o menor - ou não exerçam nenhum impacto ao meio ambiente. Uma outra definição desses clientes é a de (Hailes, 2007) que afirma que os consumidores verdes associam o ato de comprar ou consumir produtos com a possibilidade de agir em conformidade com a preservação ambiental.

Reinaldo Dias (2011) traz o conceito de que consumidor verde é aquele que manifesta uma preocupação com o meio ambiente e adota um comportamento coerente com esses valores. Enquanto Fátima Portilho (2005) descreve esses consumidores como os que vão além da variável qualidade/preço, incluindo na sua decisão de compra a variável ambiental.

Muitos estudiosos já na década de 70 realizaram pesquisas para tentar

---

<sup>16</sup> A Nielsen Company é uma empresa global de informação, sediada em Nova Iorque, nos Estados Unidos. A empresa oferece uma variedade de informações em pesquisas de mercado, usando metodologias próprias. (Wikipedia)

identificar essas pessoas e traçar o seu perfil. Um dos primeiros trabalhos foi o artigo "*The Socially Conscious Consumer*" publicado em 1972 no Journal of Marketing, e assinado por W. Thomas Anderson, Jr. and William H. Cunningham. Esta investigação lhes permitiu traçar o perfil típico do consumidor com elevada consciência ambiental: sexo feminino, 40 anos, um elevado nível de educação e um estatuto socioeconómico acima da média. (Afonso, 2010)

O estudo de Anderson e Cunningham (1972) serviu como referência para pesquisas vindouras, entre elas o texto de Frederick E. Webster, Jr publicado em 1975 no periódico "*Journal of Consumer Research*". Intitulado "*Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer*", o estudo trouxe algumas características desse tipo de cliente. (Webster Jr., 1975)

Os autores partem do conceito de que os "consumidores socialmente conscientes" levam em consideração as consequências públicas do seu próprio consumo e se utilizam do ato de compra para promover alguma mudança social. Com os resultados da pesquisa foi possível agregar mais alguns atributos sobre esse indivíduo:

O quadro geral do consumidor socialmente consciente que emerge então é o de um consumidor de classe média bem-educado e razoavelmente rico, bem integrado à comunidade local. Embora bem ajustado às normas da comunidade, ele não é um conformista e acha que pode influenciar a comunidade e o mundo em geral em que vive. Em outras palavras, ele sente que pode fazer algo para tornar o mundo melhor. Embora esses resultados não tenham mostrado grande força e consistência, eles sugerem que o consumidor socialmente consciente tem um perfil semelhante ao do clássico "líder de opinião". (Cunningham & Anderson, Jr., 1972) apud (Webster Jr., 1975)

Em seu livro "*The Green Consumer Guide*" de 1989, os autores Elkington, Hailes e Makower (1989) listam alguns dos traços de personalidade do consumidor verde:

- a) Prefere e/ou paga um preço mais elevado por produtos ecológicos;
- b) Não adquire produtos com embalagens excessivas;
- c) Prefere produtos com embalagem reciclável;
- d) Evita comprar produto com embalagens que não sejam biodegradáveis;
- e) Não transporta compras em sacos plásticos;
- f) Escolhe produtos isentos de pesticidas ou corantes;
- g) Tem em conta a biodiversidade do produto;
- h) Recusa produtos derivados de fauna e flora em extinção;

- i) Observa os selos e certificados verdes.

Em 1996 Titterington, Davies, e Cochrane publicaram o artigo “*Forty Shades of Green*” no qual chegaram a um resultado semelhante aos de estudos das décadas anteriores. Segundo eles as três principais características dos consumidores verde são: serem em sua maior parte do sexo feminino, com filhos e pertencerem às classificações do grupo social ABC. (Titterington, Davies , & Cochrane, 1996).

Eles ainda apresentam uma categorização desses consumidores em cinco tipos, tal classificação foi adaptada dos estudos de McKenzie (1991) e Mintel (1992). Segundo eles este seria o perfil mais relevante apresentado até aquele momento:

- a) “*Dark Green*” (Verdes escuro): sexo feminino, com filhos, priorizam a qualidade em detrimento ao preço, se utilizam dos comentários gerais ou recomendações pessoais para suas decisões de compra.
- b) “*Light Green*” (Verdes claro): só compram produtos verdes se estes satisfizerem suas necessidades pessoais.
- c) “*Pale Green*” (Pouco verdes): compram os produtos verdes somente ao se depararem com eles, são distribuídos de maneira equilibrada entre os gêneros masculino e feminino, tendem a estar na faixa etária dos 25 a 34 anos e 55 e 64 anos; são mais suscetíveis aos preços do que os “*Dark Green*”.
- d) “*Armchair Green*” (Poltronas verdes): se importam com o meio ambiente mas não o suficiente para modificar seus hábitos de compra, metaforicamente permanecem sentados em suas poltronas. Nesta categoria os homens são a maior parte e o preço tem um peso maior na decisão de compra.
- e) “*Unconcerned*” (Despreocupados): somente 1 em cada 10 compradores não está preocupado com o meio ambiente, com 2% assumidamente “anti-verde”, fazendo um esforço para evitar tais produtos.

Muito do que vimos até aqui está direcionado a escolha de produtos, mas é possível traçar um paralelo desse perfil de cliente quando escolhe os seus serviços. Podemos deduzir que ao escolher o destino turístico ou em qual hotel se hospedar o consumidor verde se oriente por critérios semelhantes aos que usa para adquirir produtos.

O fato é que, tal como mostram essa última categoria, são poucas as pessoas que apresentam resistência à preocupação ambiental, o que torna quase que quesito obrigatório para as organizações estarem atentas ao interesse das clientes em questões de sustentabilidade. Com maior ou menor grau de consciência ecológica, os indivíduos estão mais informados acerca de desse tema, o que acaba se tornando um nicho de mercado interessante

em se investir.

O próximo ponto a ser apresentado é o “turista verde”, uma vez que essa tese tem como objeto de estudo o turismo sustentável. É complementar, portanto, que esse tipo de cliente esteja aqui representado.

### **2.4.3 O turista verde**

O consumidor que possui um certo grau de consciência ecológica não restringe o seu consumo somente à compra de produtos, ele também estende o seu comportamento ao escolher os serviços. O turismo é uma atividade que, como já dissemos anteriormente nesse estudo, engloba produtos e serviços que movimentam e impactam o ambiente, a vida das populações receptoras das turistas, bem como a economia daquele lugar. Tendo esses elementos em conta, é de se imaginar que exista um nicho de clientes que ao viajar mantém um comportamento sustentável perante o destino.

A literatura os descreve sob diferentes aspectos e denominações, em seu artigo publicado recentemente Dev Jani (2018) traz as diferentes descrições desse tipo de cliente tendo como base pesquisadores de turismo sustentável. O seu texto se tornou ponto de partida para buscar tais definições e agregá-las à nossa dissertação. Portanto segue o que encontramos sobre a identidade desse tipo de cliente.

B. Bynum Boley e Norma P. Nickerson (2013) abordam o conceito de “*geotourism*”, definido como “turismo que sustenta ou realça o caráter geográfico de um lugar - incluindo seu meio ambiente, patrimônio, estética, cultura e bem-estar de seus moradores” (Nickerson & Boley, 2013) adaptado de (Stokes, Cook, & Drew, 2003).

Esse tipo de turismo se difere do ecoturismo na medida em que o segundo se limita àquele turismo praticado em áreas de proteção ambiental ou em paisagens naturais, enquanto a definição de geoturismo se concentra em sustentar todos os aspectos do lugar, incluindo áreas naturais protegidas, bem como a paisagem de trabalho onde os seres humanos e a natureza interagem. (Nickerson & Boley, 2013).

Sendo assim “geotraveler” seria, portanto, o turista que deseja experimentar tudo o que é único para um destino, enquanto sustenta sua identidade geográfica através de seu comportamento de viagem e de compras.

Os autores citam Portugal como sendo um dos países signatários da “Carta Geoturística” na qual, ao lado de Guatemala, Honduras, Noruega, Peru e Estados Unidos, se compromete a

desenvolver o turismo em seu território de acordo com os princípios do geoturismo.

Na concepção de (Nickerson & Boley, 2013) são identificados três tipos de geoturistas:

- a) Geoturistas mínimos: são os menos propensos a visitar locais de patrimônio cultural, permanecer em acomodações locais, participar de um comportamento ambientalmente amigável ou viajar para áreas de beleza natural. Eles diferem de “geoturistas moderados” e “geoturistas fortes” em caracteres de gênero, renda, probabilidade de visitar um parque nacional e país de origem.
- b) Geoturistas moderados: este é o maior segmento e suas atitudes em relação ao patrimônio cultural, estética, meio ambiente e bem-estar da população local são geralmente de acordo com os princípios do geoturismo, dividem-se igualmente entre homens e mulheres, têm uma idade média de 50 anos e permanecem em média 5,3 dias nos locais visitados. São o segmento mais rico e com maior escolaridade. Embora não seja tão alto quanto o segmento de mercado “geotraveler forte”, este ainda é um segmento de mercado atraente para destinos interessados no geoturismo como estratégia de gestão e marketing sustentável.
- c) Geoturistas fortes: são predominantemente mulheres, têm uma idade média de 51 anos e têm um alto nível de educação e altos rendimentos familiares. Eles também são os mais propensos a visitar os parques nacionais.

De uma maneira geral os estudiosos argumentam que o “geoturista” é o tipo de cliente que os “*stakeholders*” do destino desejam atrair. Isso acontece devido à congruência entre as motivações deste visitante para viajar e o objetivo do local visitado em atrair receitas de turismo sem sacrificar sua identidade regional.

Uma outra visão que pareceu interessante acrescentar nesse tópico é a de (López-Sánchez & Pulido-Fernández, 2015). Esses pesquisadores alertam para o fato de que muitas empresas turísticas, em uma tentativa de conquistar a vantagem competitiva proveniente do turismo sustentável, priorizam processos internos e negligenciam a voz do turista, que é parte fundamental nessa atividade.

Em muitas pesquisas adota-se uma abordagem para entender o turismo sustentável que marginaliza a voz dos turistas. Uma das limitações mais importantes é considerar que a sustentabilidade dos destinos poderia ser melhorada exclusivamente do ponto de vista da oferta; no entanto, os turistas desempenham um papel fundamental na conquista do turismo sustentável. (López-Sánchez & Pulido-Fernández, 2015)



Os estudiosos vão mais afundo na segmentação dos viajantes quando se trata do tripé social, ambiental e econômico que compõe as bases da sustentabilidade. Ele traz o conceito de “inteligência sustentável”, definido como a capacidade inerente de um certo tipo de turista que condiciona suas motivações, expectativas e comportamentos à tal inteligência.

Um turista com alta “inteligência sustentável” é aquele que demonstra empenho para o desenvolvimento sustentável do turismo no território onde ele visita nas férias. Consequentemente, esses turistas têm uma compreensão intelectual da sustentabilidade e tomam medidas para facilitar a incorporação da sustentabilidade nos processos de produção e consumo turístico. (López-Sánchez & Pulido-Fernández, 2015)

Perante essa “inteligência sustentável” (López-Sánchez & Pulido-Fernández, 2015) categorizam os clientes em três segmentos apresentados a seguir. Os autores apresentam a descrição dos perfis com base nos resultados obtidos em um estudo realizado na Costa del Sol em Andalusia, Espanha. São eles:

- a) Turista reflexivo: este segmento tem um entendimento geral ou profundo do significado de um destino de turismo sustentável. Em suma, este é um turista que está ciente das implicações que o direcionamento para a sustentabilidade na oferta turística pode ter para um destino. Ele expressa comportamentos e atitudes de acordo com a sustentabilidade, no entanto, não está disposto a pagar mais por um serviço mais sustentável.
- b) Turista despreocupado: em geral desconhece o significado da sustentabilidade e sua implicação para um destino turístico. Apesar de possuir um nível de conhecimento razoavelmente aceitável, apresenta comportamento ruim ou insustentável durante a permanência. Valoriza algumas (ou nenhuma) das características relacionadas à sustentabilidade do destino. Além disso rejeita completamente a proposta de pagar mais para melhorar a sustentabilidade do destino. É o segmento com a idade média mais jovem (31,7 anos). É um segmento dominado por homens, viaja preferencialmente em casais e fica principalmente em hotéis de quatro estrelas. Este tipo de turista tem um nível de educação superior ao do segmento anterior.
- c) Turista pró-sustentabilidade: este segmento tem um conhecimento geral ou muito bom do significado do turismo sustentável e as implicações da sustentabilidade para uma melhoria na competitividade de um destino. Ao contrário dos perfis anteriores estão dispostos a pagar por um destino turístico mais sustentável.

Existem muitas definições do turista verde no meio acadêmico, (Passafaro, et al., 2015) contribui para o tema quando nos apresenta o “turista sustentável”:

Definimos um turista sustentável como uma pessoa que está altamente comprometida em respeitar os princípios de sustentabilidade quando está de férias, essas pessoas podem ser razoavelmente definidas como "turistas sustentáveis". (Passafaro, et al., 2015)

O termo “*green tourist*” ou “turista verde” também é usado quando se quer descrever o viajante que possui um certo grau de consciência ecológica. Em 2009 as pesquisadoras Suzanne Bergin Seers e Judith Mair (2009) publicam o artigo “*Emerging green tourists in Australia: Their behaviours and attitudes*” no qual esboçam alguns traços de personalidade que identificam esse tipo de consumidor.

Em seu texto as autoras apontam a diversidade de comportamentos do turista verde, o que nos leva a concluir que não há um perfil único desse cliente no mercado turístico, mas isso não exclui a sua existência:

Embora não seja possível descrever um perfil ou identificar os tipos específicos de turistas verdes, pode ser útil a conscientização de comerciantes e operadores de que os turistas verdes existem, ainda que eles sejam inconsistentes em seu comportamento. Esses turistas precisam ser considerados no desenvolvimento de operadoras e nas atividades de comunicação. (Bergin-Seers & Mair, 2009)

De fato, o que as autoras afirmavam há quase uma década se comprovou na prática com o crescimento de um nicho de mercado em constante ascensão. Muitas das empresas e operadoras turística atentas a esse público, e também em alinhamento com os ideais de desenvolvimento sustentável, colocam a sustentabilidade em sua estratégia. Alguns exemplos são Thomas Cook, Adventure Travel, Premier Tours, ATG Oxford, First Choice e TUI Travel.

Existe, portanto, no meio acadêmico uma “plethora” de termos que descrevem e segmentam aqueles indivíduos que optam por uma postura mais sustentável em suas viagens. O que podemos inferir mediante a leitura do assunto é que, de maneira geral todo cliente possui um nível de consciência ecológica.

Embora isso ainda não se reflita em grande escala no comportamento de compra ou utilização de serviços, no caso do turismo que é nosso objeto de estudo, é um mercado sem dúvida com potencial de crescimento.

Apesar de essa dissertação também adentrar o rol das pesquisas que abordam a gestão interna de empresas com relação à sua sustentabilidade, entendemos que estudos posteriores cujo foco esteja no tipo de turista que frequenta o Parque Nacional Peneda-Gerês seria

complementar a essa tese. O benefício que se quer buscar reside na geração de ferramentas para a construção de um tipo de turismo sustentável no longo prazo nesta localização.

### 3. Capítulo III: Metodologia

A metodologia adotada para essa investigação é de abordagem majoritariamente quantitativa e com uma pequena porção qualitativa. Ainda optamos por realizar uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que os conhecimentos aqui discutidos podem ser utilizados para aplicação prática por organizações do Parque Nacional Peneda-Gerês.

Quanto aos objetivos essa é uma investigação de caráter exploratório, já que visamos proporcionar maior familiaridade com o tema da sustentabilidade, particularmente o turismo sustentável, no local onde se enquadra esse estudo.

Para tanto os procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, que sustentou o referencial teórico até aqui, e a pesquisa de campo foi realizada através de um questionário online para a recolha de dados através da plataforma Google Docs.

As questões presentes no questionário foram elaboradas com base em estudos antecedentes na mesma área de investigação sobretudo de acordo com os parâmetros dos seguintes trabalhos:

- A dissertação de mestrado de Joana Branquinho Ramos de Almeida, cujo título é “Sustentabilidade em Hotelaria: uma Análise da infusão/difusão em hotéis de Lisboa” (Universidade Europeia, 2016);
- A tese de doutorado de Roberta de Carvalho Cardoso, intitulada “Dimensões Sociais do Turismo Sustentável: estudo sobre a contribuição dos resorts de praia para o desenvolvimento das comunidades locais” (Fundação Getúlio Vargas, 2005);
- A pesquisa de opinião desenvolvida pela entidade “*Association’s Sustainable Hospitality Committee*” da cidade de Nova York, Estados Unidos (HANYC), acessada em Novembro de 2017.

Em nosso questionário os gestores participantes da pesquisa selecionaram quais as práticas de gestão alinhadas à sustentabilidade estão presentes em seus estabelecimentos, e apontaram os desafios para o desenvolvimento do turismo sustentável no Parque Nacional Peneda-Gerês.

Segundo J.J. Fonseca (2002) a “pesquisa quantitativa centra na objetividade e recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno e as relações entre as variáveis”. Nos pautamos por essa visão para realizar a parte quantitativa de nosso trabalho.

Com relação à parte qualitativa dessa investigação nos orientamos com base no que Maria Cecília Minayo (2011) afirma:

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais

profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2002)

O perfil exploratório desse estudo foi desenvolvido em alinhamento com o que Boone e Kurtz (1998) afirmam. Segundo esses autores a pesquisa exploratória “procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão”.

### **3.1 Objetivos da Investigação**

Esse estudo tem por objetivo geral responder à seguinte questão: **“Quais as práticas sustentáveis estão presentes na gestão de alojamentos turísticos no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês?”**

Traçamos também quatro objetivos específicos que nos ajudam a responder à questão norteadora desse trabalho: definir o turismo sustentável; descrever o turismo em Portugal; demonstrar as tendências de mercado em direção ao “*green business*”; e por fim, investigar quais as práticas de gestão sustentáveis são aplicadas nas entidades hoteleiras do PNPG que fizeram parte da pesquisa.

Para tanto buscou-se analisar as entidades hoteleiras que participaram da pesquisa nos três níveis que integram a “*triple bottom line*” (Elkington J. , 1998) da sustentabilidade: ambiental, social e econômico.

Adotamos, portanto, a definição de sustentabilidade como um tripé onde essas três dimensões interagem. Nesse sentido foi desenvolvido um questionário dividido em 4 blocos de perguntas.

As primeiras 3 divisões correspondem a cada uma dessas dimensões mencionadas e são constituídas de 10 questões a respeito de temas ambientais, sociais e econômicos. Essas perguntas são de múltipla escolha nas quais os respondentes se limitaram a escolher entre as opções apresentadas.

A divisão final do questionário trouxe 4 perguntas com a temática da sustentabilidade, aí sim as entidades hoteleiras tiveram liberdade para opinar sobre o tema e expor seus argumentos favoráveis ou não ao assunto com suas próprias palavras.

Dessa forma acreditamos que o objetivo geral do estudo poderia ser contemplado uma vez que as questões colocadas aos inquiridos foram ao encontro das práticas de sustentáveis de gestão. Isso nos permitiu avaliar a presença ou ausência das mesmas nos estabelecimentos que se dispuseram a contribuir com a pesquisa.

### 3.2 Amostra

Para essa investigação optamos por uma amostra não probabilística por conveniência dadas as limitações de recursos financeiros e de pessoas.

Entendemos que esse tipo amostragem pode apresentar implicações acerca do viés dos resultados obtidos e da falta de representatividade diante do universo de todos os estabelecimentos hoteleiros na região do PNPG, buscamos portanto relacionar tais resultados aos estabelecimentos hoteleiros que se dispuseram a colaborar com a pesquisa.

Foram escolhidas as empresas hoteleiras mais convenientes para a amostra de acordo com os seguintes critérios:

- Distância dos hotéis até o PNPG;;
- Popularidade dos mesmos através dos principais motores de busca de acomodação na internet (Trip Advisor, Booking, Expedia e Trivago). Reconhecemos que a plataforma "Airbnb" é também muito utilizada mas não tem um perfil de hospedagens que ofereça o pacote de serviços necessários para estarem dentro dos critérios dessa investigação;
- Interesse turístico da localidade, ou seja, as regiões com maior número de visitantes de acordo com o Turismo de Portugal desde que fossem na área do PNPG;
- Classificação dos hotéis em no mínimo 2 estrelas, para certificar que a empresa oferece serviços de alimentação e possui um corpo de colaboradores.

Ao todo participaram da investigação 19 hotéis distribuídos entre as localidades de Amares, Braga, Cabeceiras de Bastos, Caniçada, Gerês, Montalegre, Ponte da Barca, Póvoa de Lanhoso e Vila Verde conforme demonstra a Tabela 2 na página a seguir:

<b>HOTEL</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>
Devesa do Cávado	Amares
Pousada Mosteiro de Amares	Amares
Hotel do Lago	Braga
Hotel do Parque	Braga
Hotel do Templo	Braga
Casa de Lobos	Cabeceira de Bastos
Pousada Caniçada	Caniçada
Adelaide Hotel	Gerês
Hotel São Cristóvão	Gerês
Hotel Moderna dos Gerês	Gerês
Hotel Apartamentos Gerês Ribeiro	Gerês
Hotel Universal	Gerês
Hotel São Bento da Porta Aberta	Gerês
Beleza Serra Guide Hotel	Gerês
Hotel Rural Misarela	Montalegre
Hotel Fonte Velha	Ponte da Barca
Tempus Hotel e Spa	Ponte da Barca
Casa do Outeiro	Póvoa de Lanhoso
Hotel Vila Luena	Vila Verde

Tabela 2 - elaboração própria da lista de unidades hoteleiras participantes

O intuito inicial era de que mais hotéis participassem da pesquisa, já que foram traçadas 60 entidades que se adequaram aos parâmetros adotados, entretanto nem todos os participantes se dispuseram a oferecer informações sobre seus estabelecimentos.

### **3.3 Método de recolha de dados**

A recolha de dados para esse estudo foi realizada através de pesquisa bibliográfica e eletrónica onde foram consultadas publicações da área de interesse da dissertação e que serviram de base para a construção do referencial teórico.

Um outro método de coleta de dados utilizado nessa investigação se deu de forma não documental através da aplicação de um questionário digital desenvolvido na plataforma Google Docs. Temos ciência de que esse método carrega desvantagens tais como a pequena taxa de respostas, a não possibilidade de auxílio na compreensão das questões em caso de dúvida e o retorno tardio dos participantes, o que acaba por influenciar o cronograma.

Mas as vantagens atreladas a esse tipo de recolha de dados nos pareceu prevalecerem uma vez que através do questionário foi possível abranger diferentes regiões do PNPG de maneira mais rápida e eficiente, já que não foi necessário o deslocamento até esses locais; os participantes tiveram mais liberdade para responderem à pesquisa, sobretudo as questões abertas, sem serem influenciados pela presença do pesquisador além de poderem preencher as questões em um momento mais propício para os mesmos.

Outro ponto favorável a esse método foi a possibilidade de atingir um maior número de entidades hoteleiras ao mesmo tempo, e dado o número reduzido de pessoas na realização dessa pesquisa acreditamos que o uso do questionário seria apropriado pois economizaria em tempo e não seria necessário envolver uma equipe treinada em sua aplicação.

As perguntas foram enviadas por email aos gestores das empresas hoteleiras e em algumas das empresas o questionário foi respondido digitalmente após contato via chamada telefônica. Por se tratar de uma pesquisa B2B acreditamos que o total de 19 respondentes, embora pequeno, fosse satisfatório para dar prosseguimento às próximas fases da investigação.

As perguntas ficaram disponíveis para serem respondidas a partir de Fevereiro de 2018 até Setembro de 2018, de modo que a avaliação dos resultados se baseia no retorno dos inquiridos obtidos dentro deste período.

As respostas foram recolhidas e transportadas para uma planilha de Excel que serviu de base de dados para o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 25 para Mac no que tange às questões quantitativas. Já as respostas à porção qualitativa do inquérito foram introduzidas no programa Nvivo12, versão 12.1.0 (3068).

Toda a análise de resultados foi desenvolvida a partir do uso desses dois softwares que nos proporcionaram diagramas e frequências de termos utilizados, instrumentos fundamentais para a construção das conclusões do presente estudo.





## 4. Capítulo IV: Análise de resultados

A análise dos resultados se baseia em aspectos quantitativos e qualitativos. Por um lado obtivemos respostas ligadas a práticas de gestão presentes no cotidiano dos inquiridos, e com base em suas respostas traçamos um desenho estatístico do seu comportamento, explicitando o viés quantitativo do estudo. Por outro lado os mesmos participantes foram indagados a respeito de sustentabilidade e seus desafios dentro da realidade na qual estão inseridos, o que denota o caráter qualitativo dessa pesquisa.

Para fins de organização dos dados iremos apresentar o diagnóstico dos resultados primeiramente em sua porção quantitativa dividida em três parâmetros: ambiental, social e econômico. Cada bloco será compreendido de 10 gráficos nos quais estão representadas as tendências de comportamento dos alojamentos turísticos participantes no que tange as práticas de gestão da sustentabilidade.

Na sequência apresentaremos os resultados da parte qualitativa dessa investigação. Para tanto serão apresentadas 4 questões onde os gestores tiveram liberdade para compartilhar suas opiniões. O conteúdo dessas respostas foi analisado através dos recursos de frequência de palavras e da construção de árvores de expressões com maior interesse para a pesquisa.

### 4.1 Dimensão ambiental

As perguntas referentes à questão ambiental abordam os assuntos energia, principalmente o uso de matrizes de energia renovável, uso da água, reciclagem, utilização de produtos de limpeza *eco-friendly* e desperdício de alimentos.

OPÇÃO	VALORES
Conhece e não pretende aplicar	-2
Não conhece e não utiliza	-1
Não se aplica ao hotel	0
Conhece e pretende aplicar	1
Conhece e está a aplicar	2

Tabela 3 - escala de valores com graus de concordância através elaboração própria

Nesta dimensão os alojamentos hoteleiros participantes tiveram que selecionar opções dentro de uma escala de Likert<sup>17</sup>. Optamos por adotar uma atribuição de valores na qual os valores mais baixos, correspondem àqueles mais negativamente avaliados, que estão mais afastados de uma prática de gestão sustentável, já os valores mais altos são aqueles mais positivos e alinhados com prática de gestão sustentável. A escala portanto fica assim:

Algumas das questões tocam no quesito energia, vale um breve comentário sobre essa variável. Um tema que tem sido recorrente nos espaços de discussão sobre sustentabilidade é o incentivo ao uso de energias renováveis. Enquanto as energias não renováveis são aquelas provenientes de fósseis de plantas e animais que morreram há mais de 300 milhões de anos e ficaram enterrados sob a superfície da terra e o fundo dos oceanos. As energias renováveis são aquelas que vem de recursos que são naturalmente reabastecidos, exemplos disso são a energia eólica, energia geotérmica, solar, hídrica e biomassa.

Em Portugal a política energética da atual administração no âmbito da Direção Geral de Energia e Geologia (DGEG) se dá nas seguintes frentes:

- Afirmar Portugal como fornecedor energético da Europa;
- Retomar a aposta nas energias renováveis;
- Foco em energia mais limpa e mais barata;
- Estimular a concorrência e a competitividade energéticas;
- Impulso à eficiência energética;
- Impulsionar e expandir a mobilidade elétrica;
- Desenvolver o cluster tecnológico da energia.

É, portanto, do interesse da administração pública atual que o país adote uma postura mais sustentável nesse quesito uma vez que o objetivo chave da DGEG é liderar a transição energética. Um dado concreto a respeito desse direcionamento é a informação divulgada pela Associação Portuguesa de Energia Renováveis em seu boletim mais recente:

De janeiro até agosto de 2018, as fontes de energias renováveis (FER) têm tido um papel preponderante na produção elétrica de Portugal Continental, tendo contribuído com 55,3 % para o total de eletricidade gerada (37 451 GWh). (APREN, 2018)

Trouxemos essas informações pois acreditamos que além de se relacionarem diretamente

---

<sup>17</sup> A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e pesquisas de opinião. Os participantes especificam seu nível de concordância com uma afirmação. (Wikipedia)

com a dimensão ambiental da análise de resultados também trazem um panorama da realidade do país a respeito do uso de energias renováveis. Vamos então aos resultados obtidos junto aos alojamentos hoteleiros que participaram da pesquisa.

A nossa primeira questão se trata do uso de painéis solares:

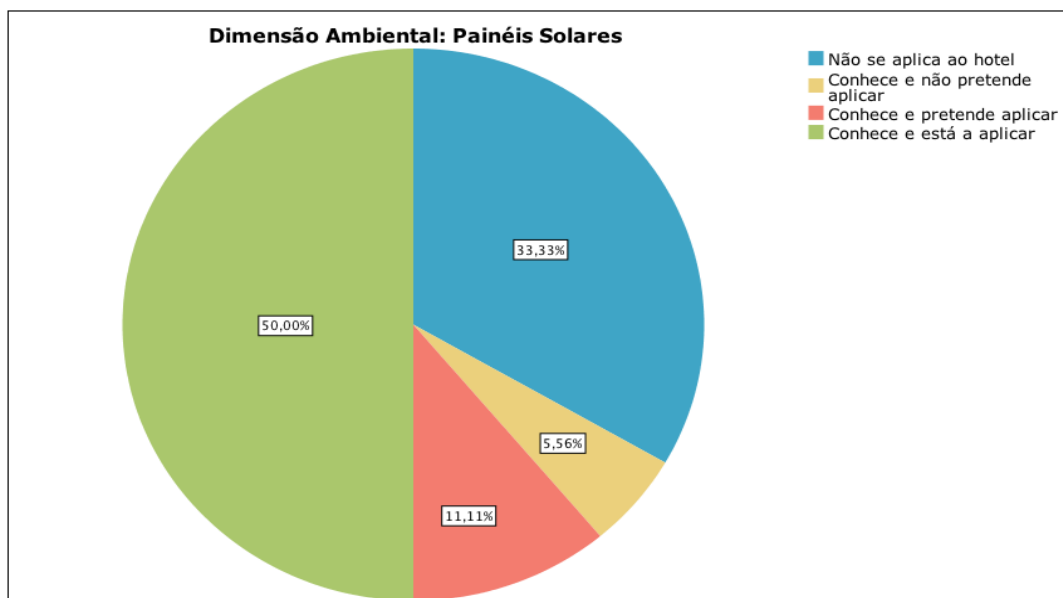


Gráfico 2 - respostas sobre o uso de painéis solares (elaboração própria)

Questionar sobre o uso de painéis solares nos pareceu relevante por se tratar de uma das fontes de energia renováveis mais popularizadas, inclusive em residências, e também porque o país tem a vantagem de ser um dos mais ensolarados da Europa.

Como podemos observar metade dos inquiridos conhece e está a aplicar o uso de painéis solares, o que é algo positivo. Entretanto 33,33% dos respondentes afirmaram que tal uso não se aplica ao hotel, aliados a estes estão 5,56% dos participantes que responderam que conhecem a tecnologia mas não pretendem aplicar.

Estes últimos consideramos em nossa análise como os mais negativos no espectro das práticas sustentáveis de gestão, pois embora tenham noção do que seja o painel solar e seus impactos ambientais não intenciam utilizá-lo em seus empreendimentos. Os que conhecem e pretendem aplicar correspondem a 11,11% dos estabelecimentos que fizeram parte da pesquisa.

Ao fazermos uma análise de todas as repostas em conjunto observamos uma tendência mais favorável ao uso dessa fonte de energia e mediante esse resultado pode-se afirmar, portanto, que o uso de painéis solares dentro do grupo pesquisado tem um grande potencial de aderência.

Consideramos nesse estudo o uso do painel solar como uma prática de gestão sustentável, e pelo que concluímos a partir dos resultados é possível afirmar que tal prática está presente na

maior parte dos participantes da pesquisa.

Nossa segunda pergunta permanece dentro do mesmo assunto, questionamos aos nossos inquiridos se fazem uso de fontes de energias renováveis:

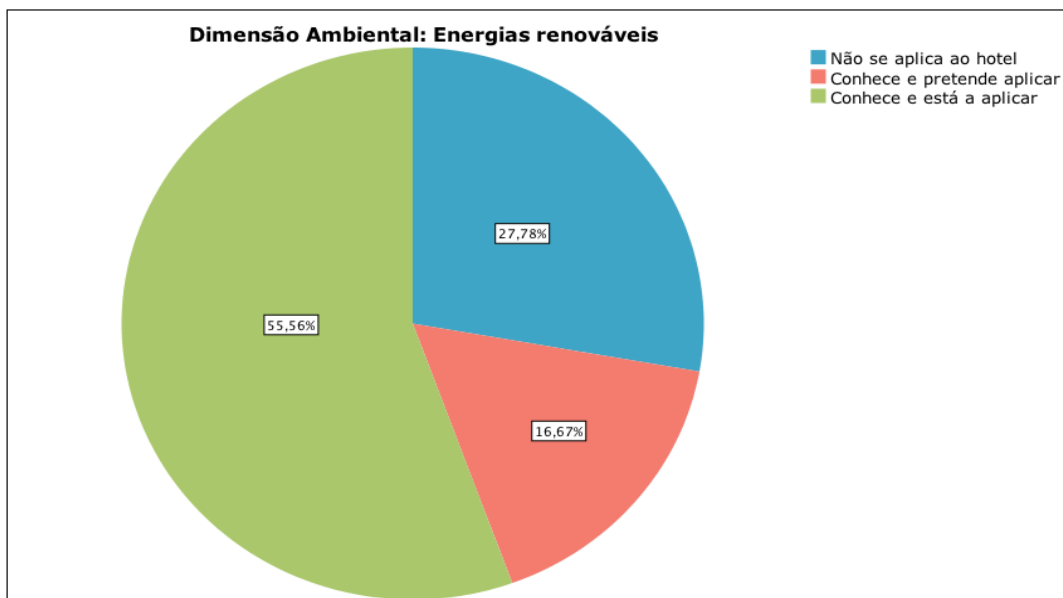


Gráfico 3 - respostas sobre o uso de energias renováveis (elaboração própria)

Como podemos observar mais da metade dos inquiridos, 55,56%, afirmou conhecer e estar a aplicar o uso de fontes de energias renováveis. O segundo maior número de respostas representa aqueles que conhecem e pretendem aplicar, com 16,67% dos participantes. Esse é definitivamente um resultado alinhado às práticas sustentáveis de gestão já que essas opções são as de maior valor dentro do critério adotado.

Um outro ponto a ser observado é que um número significativo dos respondentes, 27,78% afirmaram que não aplicam o uso de fontes de energia renovável em seu estabelecimento. Se por um lado essa opção tem um peso menor do que as acima mencionadas, por outro não obtivemos respostas dentro das opções mais abaixo da escala. Em outras palavras, nenhum dos inquiridos optou em responder que “conhece e não pretende aplicar”, ou que “não conhece e não aplica”.

Depreendemos, portanto, que, com base no que o gráfico nos traz, nossos inquiridos reagiram de forma mais positiva do que negativa ao uso de fontes de energia renováveis. Ainda que quase um terço dos mesmos não utilizem esse tipo de fonte de energia, não significa que sejam contrários a adotá-las no futuro. Além disso podemos dizer que todos conhecem o tema já que não houve respostas para a opção “não conhece e não utiliza”. As práticas de gestão sustentável saem, portanto com saldo positivo nessa questão.

Dentro do tema energia perguntamos também se as empresas participantes fazem uso de

sensores automáticos de luz:

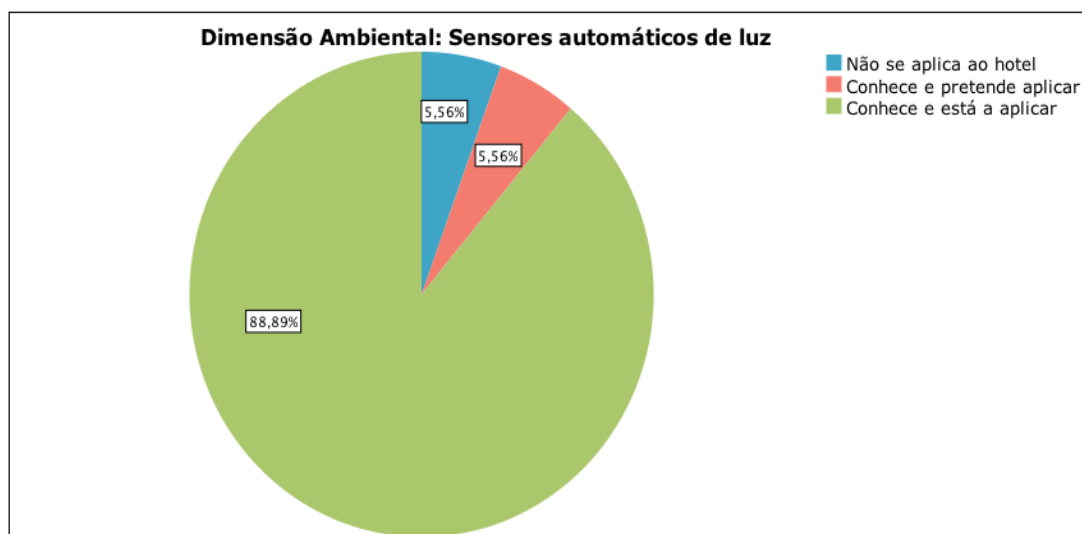


Gráfico 4 - respostas sobre o uso de sensores automáticos de luz (elaboração própria)

Com 88,89% das respostas dentro da opção “conhece e está a aplicar” podemos afirmar que quase a totalidade dos estabelecimentos faz uso dessa tecnologia. Acreditamos que boa parte dos gestores opte pelo uso de sensores automáticos de luz pois esses contribuem para a redução das despesas em energia elétrica, o que corrobora para um consumo energético mais sustentável.

Continuando a observar os resultados podemos notar que 5,56% conhece e pretende aplicar a mesma medida, enquanto o mesmo número de inquiridos, ou seja, 5,56% afirmou que o uso de sensores automáticos de luz não se aplica ao hotel.

Em suma podemos apreender dessa variável que a maior parte das entidades hoteleiras que responderam a essa questão é favorável ou até já faz uso de sensores automático de luz. Esse resultado demonstra claramente a presença dessa prática de gestão por nós considerada como sustentável.

Ainda dentro do mesmo assunto colocamos uma questão aos inquiridos a respeito de ativação de luz no quarto por cartão. Vamos às respostas:

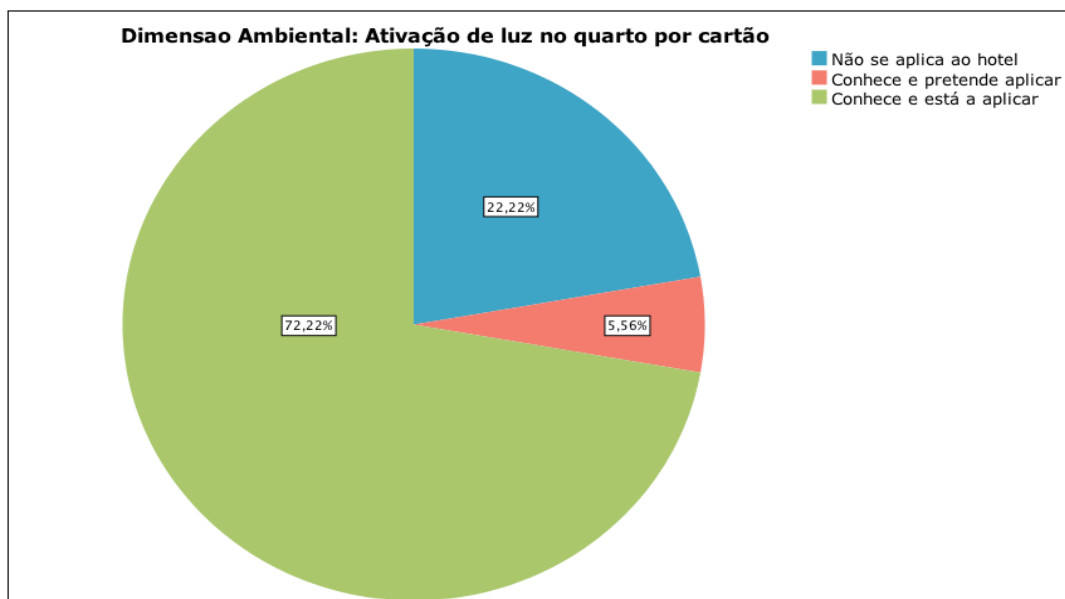


Gráfico 5 - respostas sobre ativação de luz no quarto por cartão (elaboração própria)

Aqui observamos uma grande aderência à essa ferramenta, já que 72,22% dos que nos responderam afirmaram conhecer e estar a aplicar essa medida em seu empreendimento. É um número menor do que o que observamos na pergunta anterior, ainda assim é um resultado de peso.

Um outro grupo de respostas se concentra na opção “não se aplica ao hotel” com 22,22% dos inquiridos, o que também é um número relevante para o nosso estudo. O menor número de respostas, com 5,56% dos participantes afirmou conhecer e pretender aplicar a ativação de luz no quarto por cartão.

Com base nas respostas obtidas podemos novamente concluir que a ativação de luz no quarto por cartão, considerada neste estudo uma medida sustentável de gestão, se encontra presente na maior parte dos estabelecimentos hoteleiros participantes.

Essas três últimas variáveis (energias renováveis, sensores automáticos de luz e ativação de luz no quarto por cartão) nos permitem fazer uma interpretação com viés bastante positivo, dado que em nenhuma delas os participantes selecionaram as opções mais abaixo dentro da nossa escala: “não conhece e não utiliza” e “conhece e não pretende aplicar”. Pelo contrário, nessas três questões a maior parte dos gestores já faz uso das tecnologias propostas, denotando caráter positivo e alinhado às práticas de gestão sustentáveis.

O uso de painel solar entretanto apresentou um resultado diferente dos acima mencionados, já que foi a única variável que trouxe respostas contrárias à sua utilização com 5,56% dos participantes que escolheram a opção “conhece e não pretende aplicar”.

Cabe comentar que mesmo sendo essa a alternativa de valor mais baixo em nossa escala, seu número de respostas foi bem menor em relação às outras. Não é objetivo desse estudo buscar as causas dessa rejeição, mas gera uma certa reflexão de por que os gestores não só desconsideram no presente momento uma fonte de energia renovável tão popularmente difundida, mas também não consideram utilizar essa opção no futuro em seus empreendimentos.

O próximo item da dimensão ambiental a ser avaliado se refere ao uso da água. Nos interessa saber como os gestores das empresas participantes lidam com essa riqueza natural em algumas operações cotidianas do seu estabelecimento.

A questão que abre esse assunto é o uso de descargas de baixo fluxo/bifásicas como podemos ver Gráfico 6:

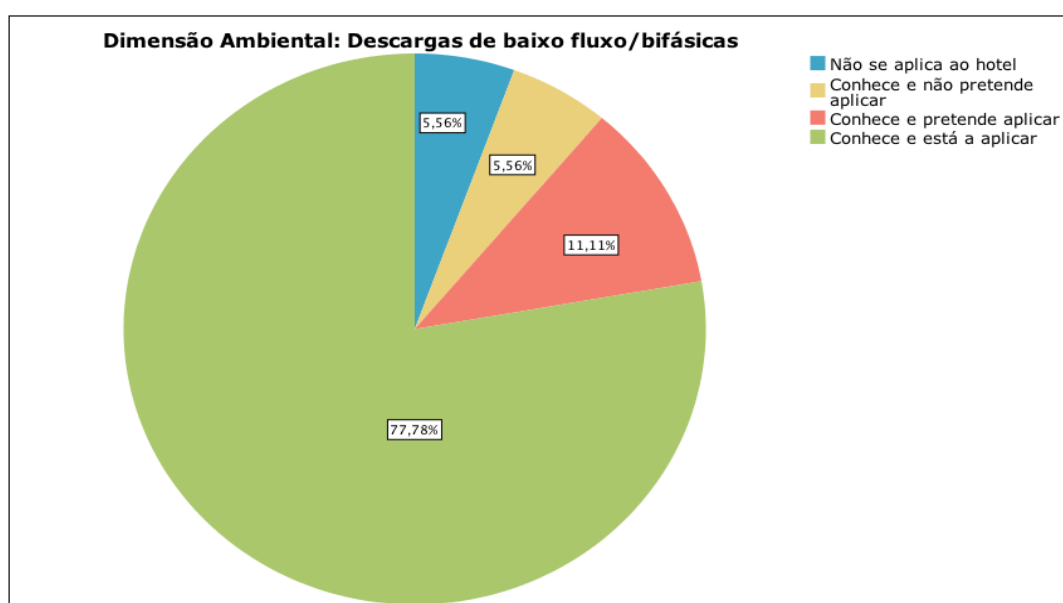


Gráfico 6 - respostas sobre o uso de descargas (elaboração própria)

O valor mais alto de 77,78% obtido corresponde àqueles que disseram que conhecem e estão a aplicar esta ferramenta. O segundo maior número respostas, com 11,11%, são os participantes que admitiram conhecer e pretender aplicar o uso de descargas de baixo fluxo/bifásicas. Esses resultados demonstram um claro alinhamento com a uma gestão sustentável do recurso dentro do critério adotado no âmbito desse trabalho de pesquisa.

Empatados com a mesma porcentagem de 5,56% estão os estabelecimentos que afirmaram não aplicar essa ferramenta e também aqueles que admitiram conhecer o produto mas que não pretendem fazer uso do mesmo no futuro. Apesar de ambas as respostas estarem no nível mais baixo na escala apresentada, ainda representam uma parte significativamente menor do total de respostas recolhidas.



Podemos dessa forma considerar essa variável como majoritariamente positiva e alinhada com as práticas de gestão sustentáveis com relação ao uso da água. Apesar de que, tal qual o uso de painéis solares, houve uma parcela dos respondentes que rejeita a aplicação do uso de descargas de baixo fluxo/bifásicas em seus estabelecimentos, quando na verdade é bastante comum vermos, inclusive edifícios não comerciais, esses equipamentos.

Ainda sobre o mesmo recurso natural perguntamos aos participantes se seus hóspedes escolhem a frequência da troca de roupas no quarto. A maior parte também demonstrou uma reação positiva como observamos no gráfico:

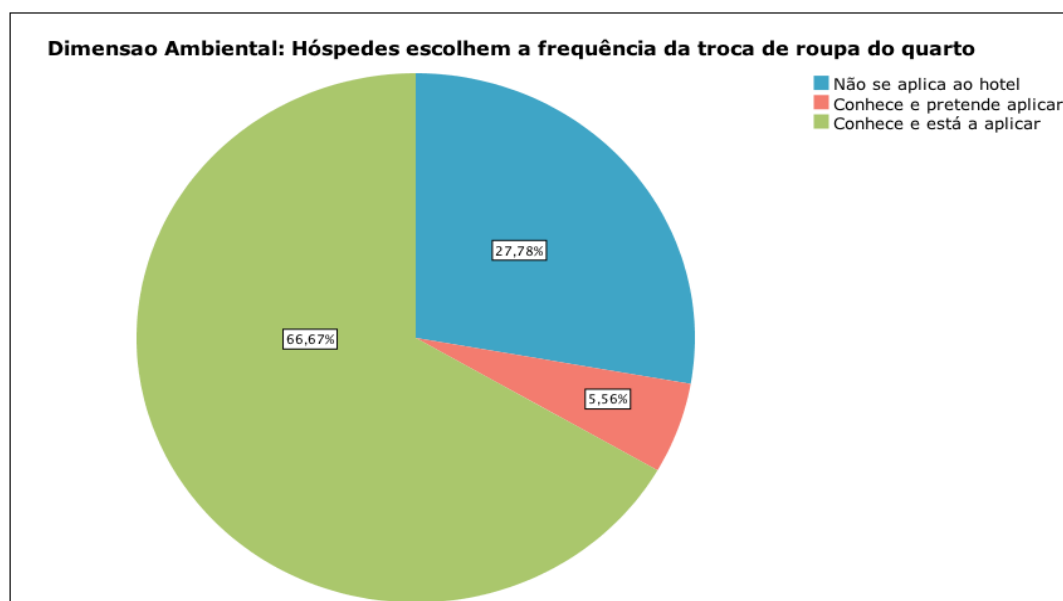


Gráfico 7 – respostas sobre a escolha da troca de roupas de quarto pelos hóspedes (elaboração própria)

Conforme observado mais da metade dos inquiridos, 66,67% afirmou conhecer e estar a aplicar essa técnica. Embora 27,78% optar por não aplicá-la ao hotel. O menor número de repostas se concentrou na opção “conhece e pretende aplicar” com 5,56%.

Uma observação positiva nesse quesito é que nenhum dos participantes selecionou as opções mais abaixo na escala adotada. Além disso os resultados com avaliação positiva somados superam qualquer outra opção. Novamente podemos confirmar a presença de mais uma prática sustentável de gestão na maior parte dos alojamentos hoteleiros que contribuíram para nossa investigação.

A título de informação complementar destacamos um dado interessante encontrado no estudo nacional realizado pelo Grupo Águas de Portugal<sup>18</sup> sobre as atitudes e comportamentos

---

<sup>18</sup> O Grupo Águas de Portugal é formado por um conjunto de empresas que prestam serviços aos municípios do país nos domínios de abastecimento de água e do saneamento de águas residuais. (Fonte: <http://www.adp.pt/pt/>)

dos portugueses face à água. Quando perguntados quais seriam os principais consumidores de água entre as alternativas agricultura, indústria, produção de energia, consumo dos lares e turismo, 28,9% dos participantes escolheram o turismo (Águas de Portugal, 2018).

Esse dado é interessante para os gestores de estabelecimentos hoteleiros pois na visão dos residentes em Portugal a atividade turística é uma das que mais consome água em sua atuação. Uma gestão mais sustentável desse recurso natural dentro do universo turístico poderia gerar uma melhor impressão junto aos potenciais clientes pelo menos em território nacional.

A reciclagem também foi alvo de interesse para a presente dissertação e a primeira pergunta dentro do assunto é se o estabelecimento hoteleiro realiza essa prática. Quase a totalidade das respostas escolhidas foram a pela opção com maior valor em nossa escala:

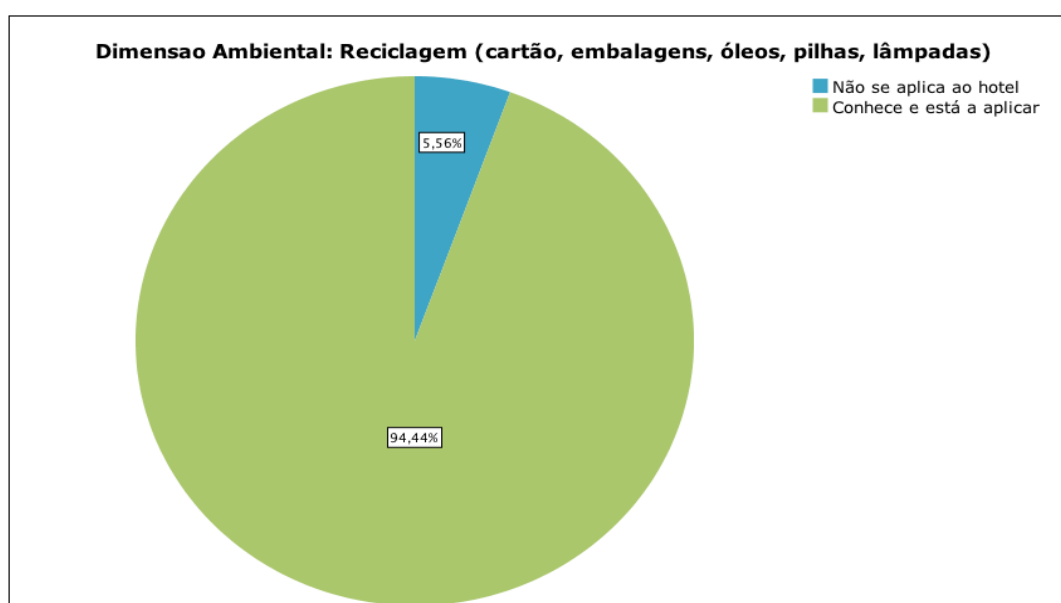


Gráfico 8 - respostas sobre a reciclagem de materiais (elaboração própria)

Um resultado bastante expressivo de 94,44% participantes que afirmaram conhecer e estar a aplicar a reciclagem em suas empresas. Uma menor parte das respostas, 5,56% representa aqueles gestores que escolheram a opção “não se aplica ao hotel”.

Podemos concluir portanto que a reciclagem é uma prática de gestão sustentável que já está incorporada ao cotidiano das empresas avaliadas, visto o elevado percentual de respostas dentro da opção mais alta em nossa escala.

Resolvemos também avaliar essa mesma questão sob um ângulo diferente, perguntamos aos participantes se eles realizam a reciclagem por parte dos clientes, nesse caso obtivemos um leque diferente de respostas:

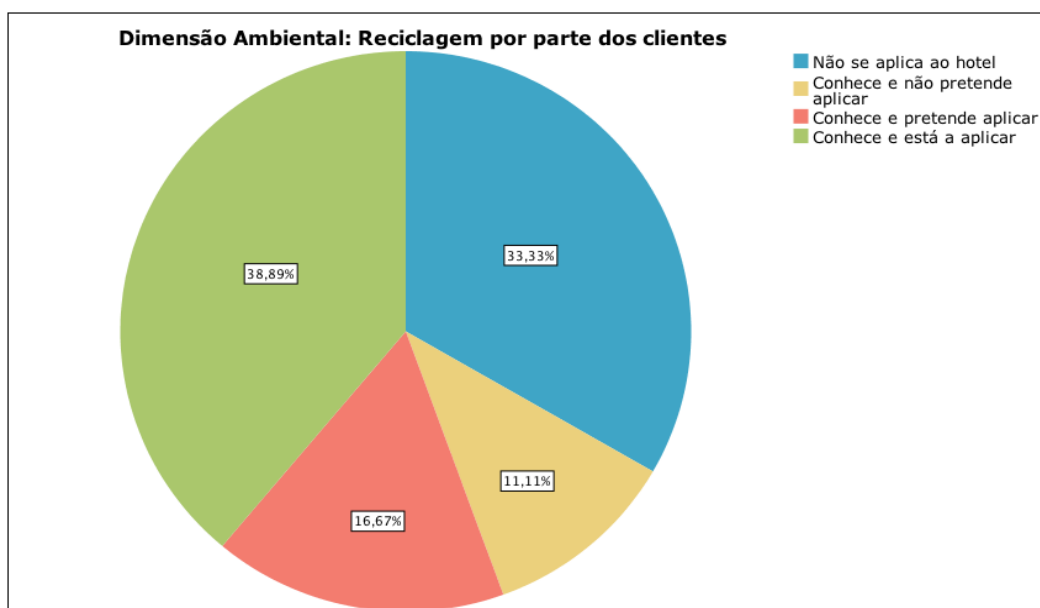


Gráfico 9 - respostas sobre a reciclagem de materiais por parte dos clientes (elaboração própria)

Recebemos respostas majoritariamente positivas, sendo 38,89% de participantes que afirmaram conhecer e estar a aplicar essa prática de gestão, e 16,67% de gestores que optaram em responder “conhece e pretende aplicar”.

Observamos também a presença de 11, 11% dos inquiridos que escolheram a alternativa mais negativa de nossa escala, ou seja, esses inquiridos conhecem mas não pretendem aplicar a reciclagem junto aos hóspedes em seus estabelecimentos. Obtivemos um percentual relevante de 33,33% de entidades hoteleiras que afirmaram não aplicar a reciclagem por parte dos clientes em seus estabelecimentos.

A classificação dessa variável com relação à questão que norteia esse trabalho é positiva, ou seja, os alojamentos hoteleiros inquiridos aderem à prática de gestão sustentável aqui apontada. Há, entretanto, alguma ressalva a ser mencionada, já que uma porção menor de gestores rejeita a ideia e quase um terço dos inquiridos não a aplicam em seus estabelecimentos.

O próximo item traz o assunto de produtos de limpeza *eco-friendly* pois entendemos que o uso de produtos sustentáveis pode ser enquadrado como uma prática sustentável para os parâmetros dessa investigação. Mas vale ressaltar que produtos verdes, dada sua variedade e mercado consumidor, carregam o potencial de serem protagonistas em pesquisas acadêmicas, que não é o caso aqui, ainda que o turismo se estenda o universo de produtos e serviços. Vamos aos resultados:

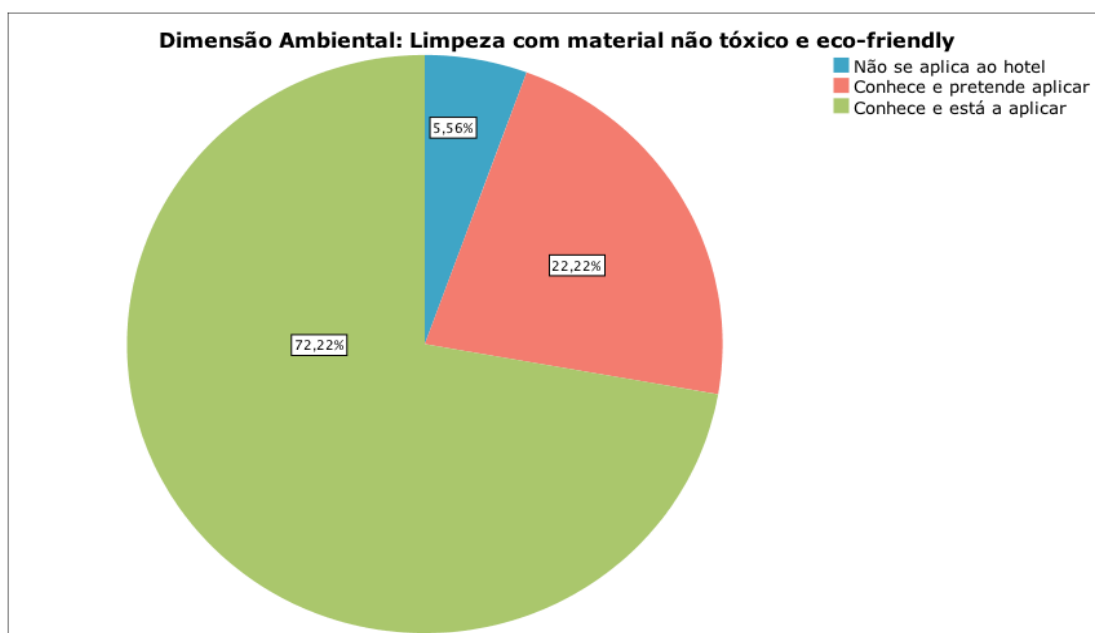


Gráfico 10 - respostas sobre a limpeza com material não tóxico e *eco-friendly* (elaboração própria)

A maior parte dos gestores, 72,22% que responderam à questão admitiram conhecer e estar a aplicar a limpeza com material não tóxico e *eco-friendly*, o que traz um peso relevante para a análise. Outros 22,22% deram uma resposta também bastante positiva ao afirmarem conhecer e pretender aplicar essa prática. A menor percentagem de respostas se concentrou na opção “não se aplica ao hotel” com 5,56%.

Essa variável está portanto alinhada com as práticas de gestão sustentável, uma vez que não obtivemos respostas negativas que denotam qualquer rejeição à escolha de limpeza com produtos não tóxicos ou *eco-friendly*, bem como se unirmos as dos dois percentuais das respostas mais escolhidas obtém-se claramente um retorno positivo por parte dos inquiridos.

O último item a ser avaliado dentro da dimensão ambiental trata da questão do desperdício de alimentos. Perguntamos aos gestores sobre *refood*: projeto cuja missão é eliminar o desperdício alimentar através da distribuição do que resta dos alimentos não consumidos pelos clientes aos mais necessitados.

Cabe aqui uma autocritica já que no enunciado da questão apresentada aos participantes não foi explicado detalhadamente sobre esse processo, por isso acreditamos que as respostas foram majoritariamente negativas. Os resultados obtidos nessa questão são os seguintes:

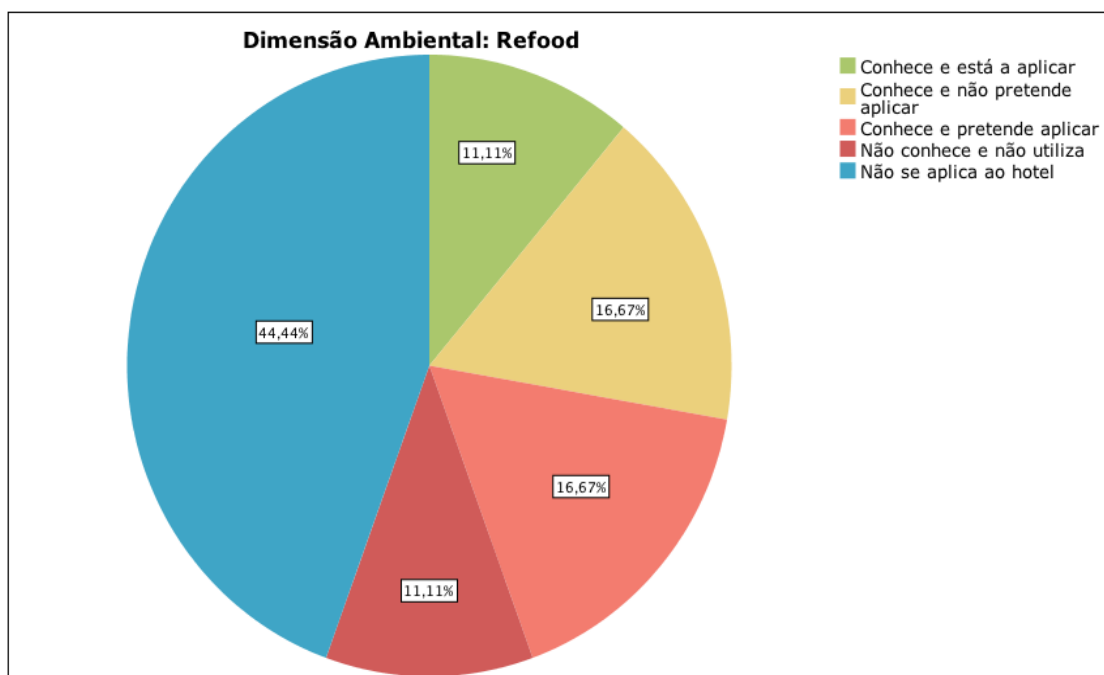


Gráfico 11- respostas sobre a prática de *refood* (elaboração própria)

Ao contrário das demais variáveis vistas até agora cujo padrão de respostas foi bastante positivo, nos deparamos com um maior número de escolhas pelas alternativas mais abaixo em nossa escala. A maior parte dos inquiridos, 44,44%, afirmou que essa prática não se aplica ao hotel.

Uma outra parcela dos participantes, 16,67% se concentrou na opção mais negativa da escala ao assumir conhecer e não pretender aplicar “*refood*” em seus estabelecimentos. Uma outra resposta também mais abaixo na escala foi escolhida por 11,11% dos gestores e representa aqueles que afirmaram não conhecer e nem utilizar tal conduta, essa foi aliás a única variável em que alguns participantes disseram não conhecer.

As opções mais positivas também apresentaram foram alvo de preferência de parte dos respondentes. Como podemos observar 16,67% afirmaram conhecer e pretender aplicar a prática de *refood*, enquanto 11,11% escolheram a opção “conhece e está a aplicar”, que embora seja a mais elevada na escala foi uma das que apresentou menor porcentagem.

Ao relacionarmos a variável *refood* com a pergunta norteadora desta investigação podemos dizer que essa é uma das práticas de gestão sustentável que possui menor abrangência entre os gestores.

Chegamos ao final das perguntas relativas à dimensão ambiental. Ao longo da análise foi possível observar que no conjunto de respostas obtivemos um resultado positivo na maior parte das variáveis. A questão a respeito de *Refood* foi a única na qual o número de respostas

negativas em nossa escala superou as duas opções positivas.

## 4.2 Dimensão social

Partimos agora para a temas relacionados à dimensão social do “*triple bottom line*” (Elkington J. , 1998) da sustentabilidade. Nesse tópico os participantes tiveram que responder perguntas que tratam da gestão de seus colaboradores, como a empresa atua junto à comunidade local, se facilita o uso de suas instalações para projetos sociais e outros conteúdos distribuídos em 10 questões que serão apresentadas na sequência.

Nesse bloco de perguntas os gestores tiveram que optar entre “sim” e “não” com relação ao tema da questão, aqui detectamos a presença das práticas sustentáveis de gestão de acordo com a resposta afirmativa ou negativa dos inquiridos. Não há portanto uma escala de valores como aquela adotada no bloco anterior.

O primeiro assunto abordado diz respeito à capacitação dos funcionários do alojamento hoteleiro, dentro desse tema foram realizadas duas perguntas. A primeira delas se refere à promoção de campanhas de formação de equipe. Os resultados são apresentados na sequência:

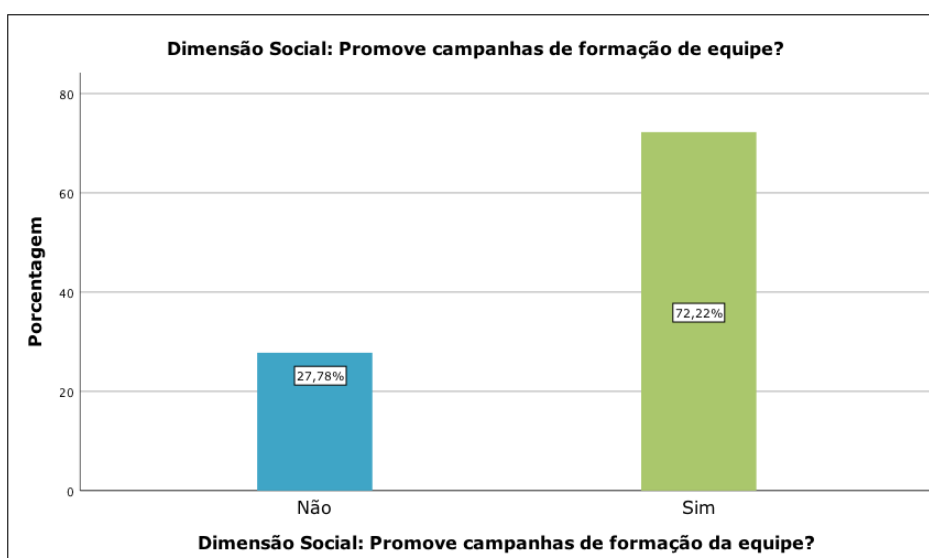


Gráfico 12 - respostas sobre a formação de equipe (elaboração própria)

A maior parte dos gestores, 72,22% escolheu uma resposta afirmativa, um número menor de participantes, 27,78% diz não promover campanhas de formação de equipe, prática de gestão considerada como sustentável em nossa tese.

Esse resultado demonstra uma concordância com a nossa questão norteadora, podemos portanto afirmar que a formação de equipe é uma prática de gestão sustentável presente em

grande parcela dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos.

A segunda questão dentro do assunto capacitação de pessoal diz respeito a aulas de outras línguas:

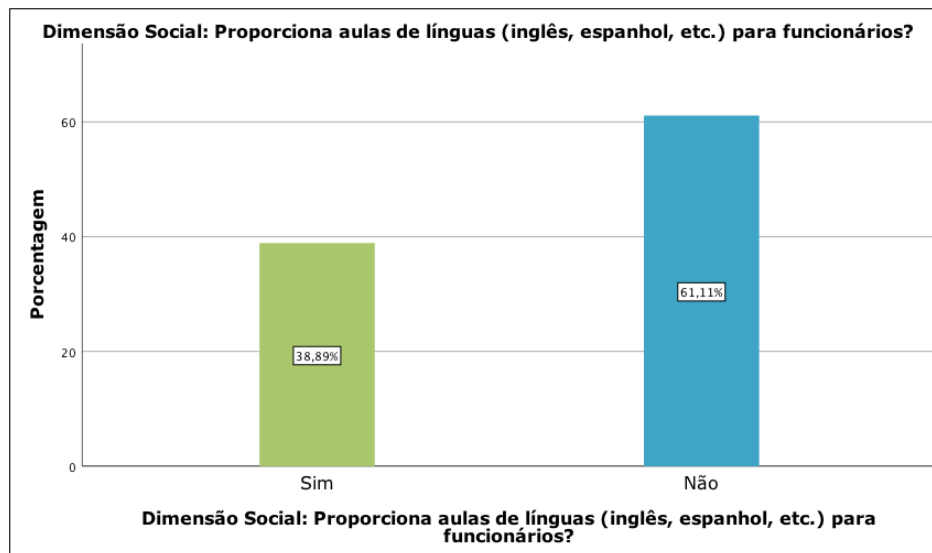


Gráfico 13 - respostas sobre o ensino de línguas (elaboração própria)

A maior parte dos respondentes, 61,11% optou por não proporcionar aulas de idiomas para os funcionários, enquanto 38,89% dos participantes afirmaram realizar tal prática. Sendo assim podemos inferir que essa variável está menos alinhada com uma gestão sustentável nesse quesito.

Entrando agora em outro rol de assuntos questionamos os participantes se os mesmos estabelecem contrato de trabalho formal com os seus funcionários, a maior parte das respostas também foi afirmativa como podemos ver a seguir:

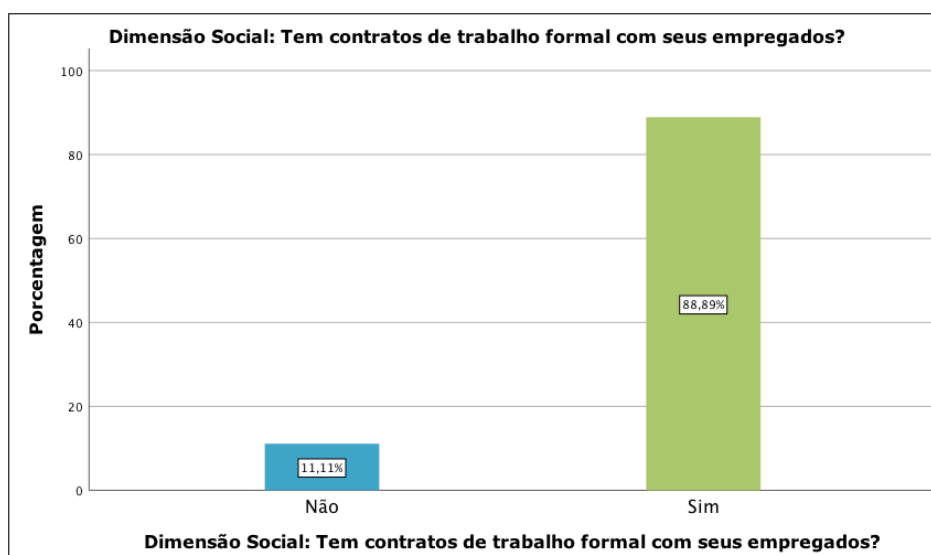


Gráfico 14 - respostas sobre o uso de contratos de formais e trabalho (elaboração própria)

Podemos perceber pelo gráfico que 88,89%, ou quase a totalidade dos inquiridos afirmou ter contrato de trabalho formal com seus empregados, uma parcela relativamente pequena dos inquiridos, 11,11% disse não ter esse tipo de contrato.

Essa questão, além de ser uma prática aqui tida como sustentável, é uma imposição legal para permitir que os trabalhadores gozem dos seus direitos. Essas respostas nos levam a uma reflexão para novos estudos pois, embora o resultado tenha sido bastante positivo e de acordo com a questão norteadora dessa investigação, é de se preocupar que estabelecimentos hoteleiros admitam colaboradores de maneira informal.

Ainda dentro da dimensão social nos pareceu relevante verificar a relação dos alojamentos hoteleiros com a comunidade local, foram realizadas portanto algumas perguntas nesse sentido. Vale relembrar entretanto que, como já foi mencionado em outro ponto nessa dissertação, as dimensões ambiental, social e econômica estão intrinsecamente conectadas.

Essa afirmação é aqui resgatada porque muitas das perguntas cujo enfoque neste momento é o viés social não deixam de ser diretamente ligadas à economia local por exemplo, sendo assim nossos olhares serão direcionados para a dimensão enquadrada no momento da análise.

A questão que se segue é se os empresários de hotelaria contratam trabalhadores que pertencem à comunidade local:



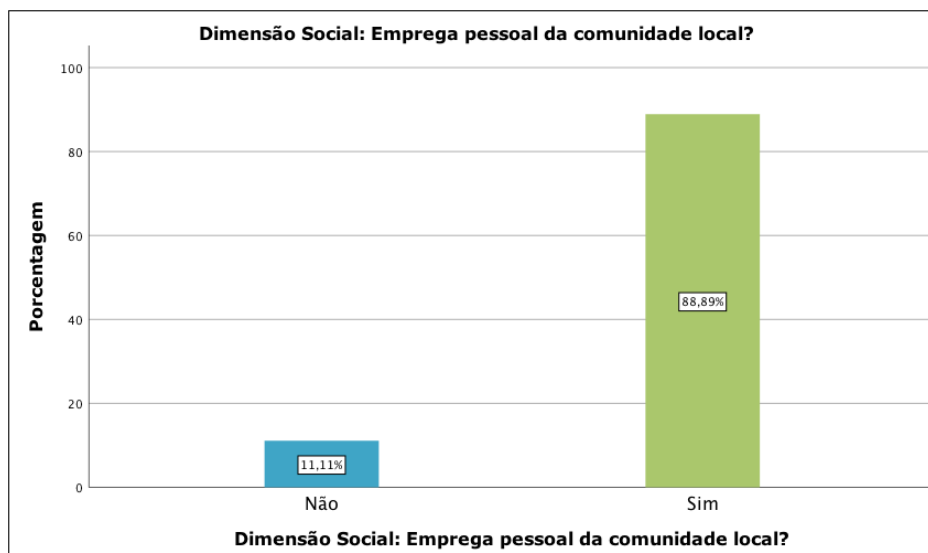


Gráfico 15 - respostas sobre empregar membros da comunidade local (elaboração própria)

Quando se trata de empregar trabalhadores da comunidade local um número expressivo dos gestores, 88,89%, deu uma resposta afirmativa sobre o assunto. Enquanto 11,11% disseram não contratar pessoal local. Esses resultados refletem um alinhamento com a prática sustentável de gestão.

Na sequência foi perguntado aos participantes se eles capacitam residentes locais para desenvolver produtos ou serviços ao hotel:

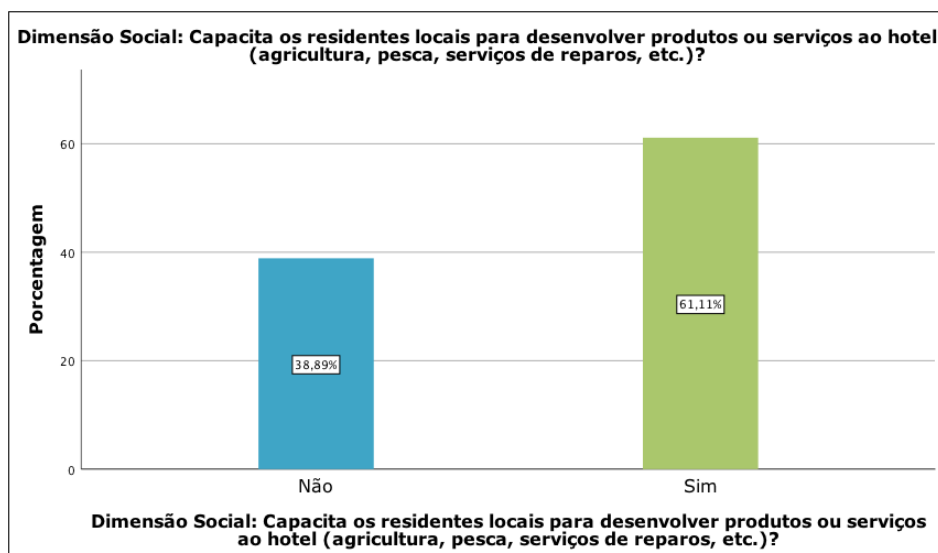


Gráfico 16 - respostas sobre capacitação de residentes (elaboração própria)

De acordo com o gráfico pode-se inferir que 61,11% dos gestores que nos afirmam capacitar os residentes locais para desenvolver produtos ou serviços ao hotel, enquanto 38,89% disse não desenvolver a mesma prática.

Os dados obtidos nos levam a conclusão de que esse quesito é também inclinado à

presença dessa prática de gestão considerada sustentável dentro dos parâmetros dessa investigação.

O uso das instalações pelos moradores também foi alvo de nossas perguntas:

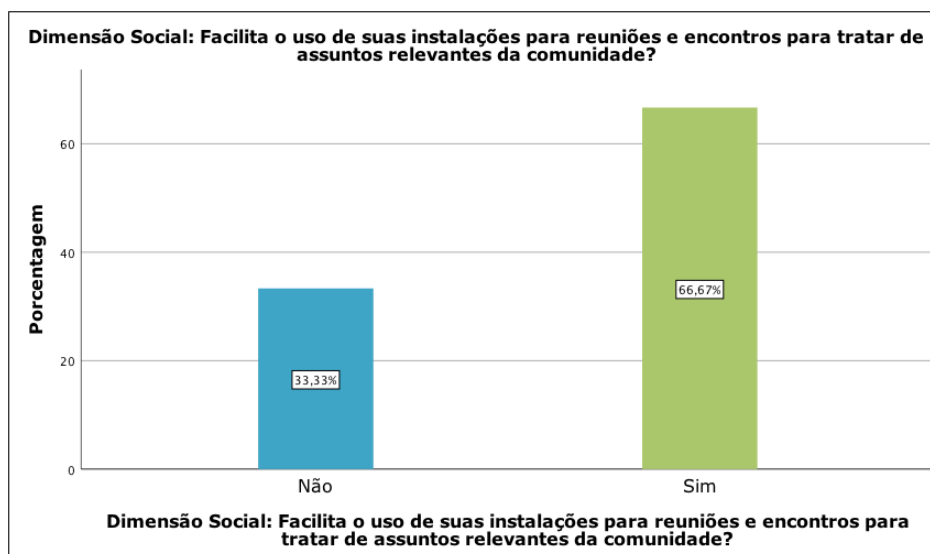


Gráfico 17 - respostas sobre o uso de instalações do hotel pela comunidade local (elaboração própria)

Aqui também encontramos um cenário de respostas favorável à prática de gestão de acordo com a sustentabilidade. A maior parte dos inquiridos, 66,67%, selecionou a opção “sim” ao ser perguntado se facilita o uso de suas instalações para reuniões e encontros para tratar de assuntos relevantes da comunidade.

Por outro lado 33, 33% deu uma resposta negativa a essa pergunta. Portanto podemos classificar essa variável também de maneira afirmativa com relação à questão chave dessa dissertação.

Dentro do mesmo assunto a questão que se segue diz respeito à atuação do alojamento hoteleiro junto aos interesses da comunidade onde ele se insere. Vamos às respostas:

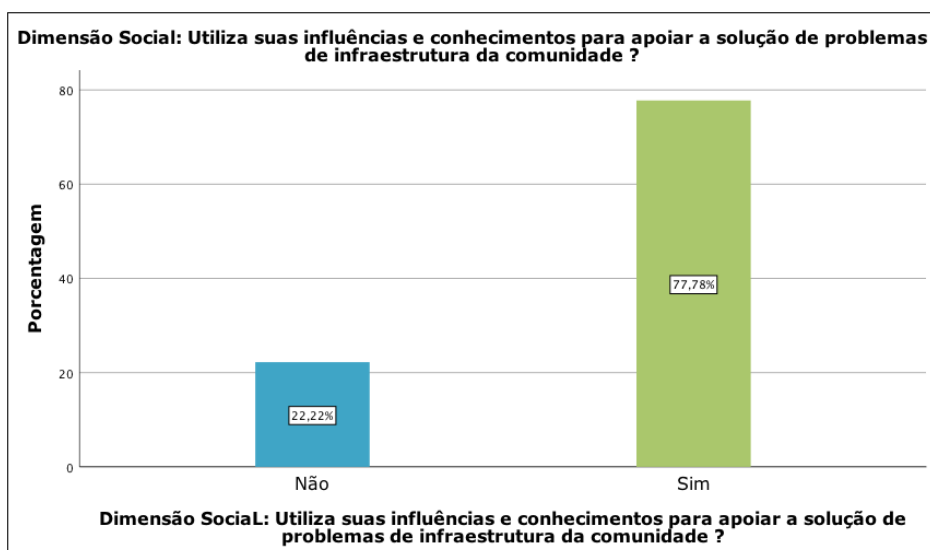


Gráfico 18 - respostas sobre o uso de influências e conhecimentos do hotel na solução de problemas da comunidade  
(elaboração própria)

Perguntamos aos gestores se eles utilizam suas influências e conhecimentos para apoiar a solução de problemas de infraestrutura da comunidade. A alternativa “sim” foi a que obteve um maior número de respostas, com uma parcela de 77,78% de participantes, enquanto 22,22% disseram não adotar essa prática. Novamente nos deparamos com um resultado inclinado à presença dessa prática de gestão sustentável do negócio dentro do item aqui avaliado.

Ainda com relação à atuação das empresas participantes sobre os desafios da comunidade local trouxemos a seguinte questão:

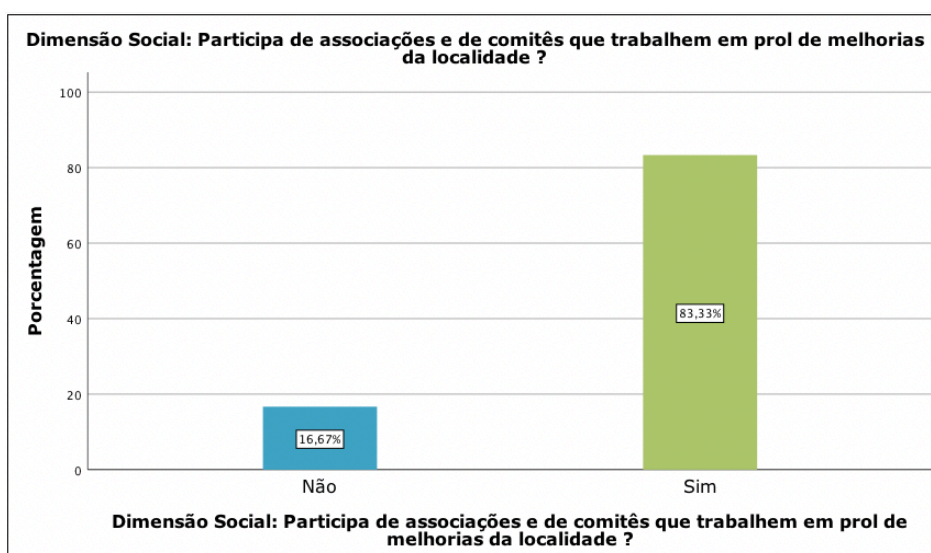


Gráfico 19 - respostas sobre a participação do hotel em associações e comitês locais (elaboração própria)

Conforme podemos observar um número expressivo de participantes, 83,33% afirmou participar de associações e de comitês que trabalham em prol de melhorias da localidade. Uma

menor quantidade, 16,67% de inquiridos respondeu de forma negativa à mesma questão. Sendo assim podemos considerar a variável como alinhada às práticas de gestão sustentáveis.

O turismo é uma atividade que agrega produtos e serviços, dessa maneira uma de nossas questões relativas à dimensão social associa produtos locais ao cotidiano das unidades hoteleiras analisadas como vemos a seguir:

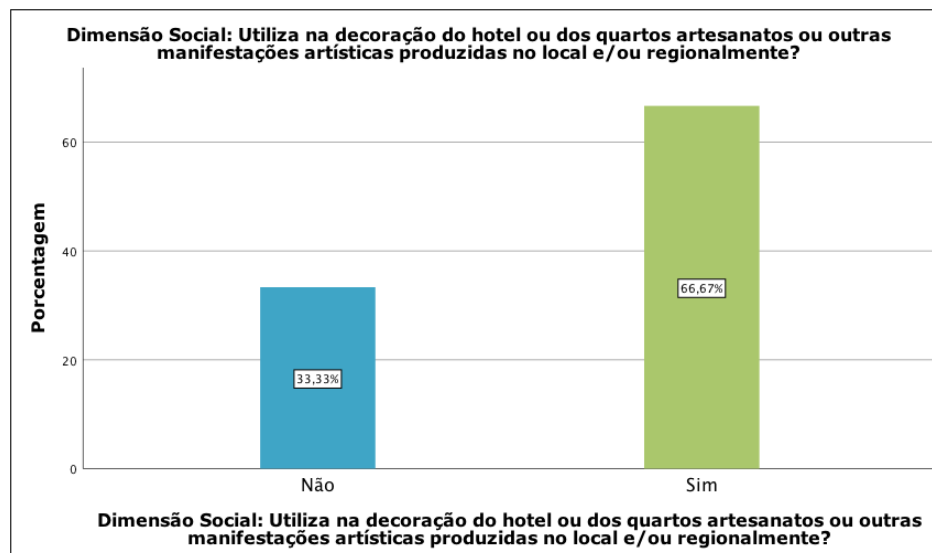


Gráfico 20 - respostas sobre o uso de artesanato local no hotel (elaboração própria)

Os gestores tiveram que responder se utilizam na decoração do hotel ou dos quartos artesanatos ou outras manifestações artísticas produzidas no local e/ou regionalmente. Suas respostas se dividiram entre 66,67% que optaram em responder “sim” e 33,33% que disseram “não” para tal prática. Esse resultado nos demonstra que este item também concentra uma porcentagem maior de respostas afirmativas, ou seja, podemos concluir que a maior parte dos gestores está adotando essa prática de gestão sustentável.

O último item a ser analisado dentro da dimensão social conjuga três elementos, a unidade hoteleira, seus hóspedes e a comunidade local:

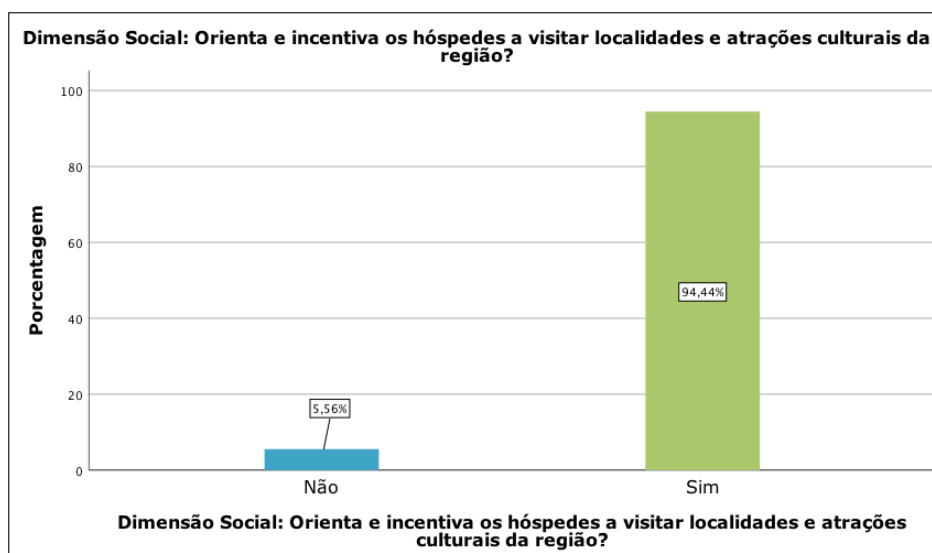


Gráfico 21 - respostas sobre o incentivo aos hóspedes em visitar atrações locais (elaboração própria)

Entre todas as variáveis apresentadas neste bloco esta foi a que encontramos um maior percentual de respostas afirmativas. O número bastante expressivo de 94,44% dos gestores que optaram pela alternativa “sim” ao serem perguntados se orientam e incentivam os hóspedes a visitar localidades e atrações culturais da região. O menor percentual de respostas negativas, com 5,56%, também se encontra nessa pergunta.

Podemos concluir portanto que, quando se trata trazer os seus clientes para mais perto dos valores culturais de onde se hospedam, quase todos os gestores aderem a essa prática sustentável de gestão.

Ao observarmos todas as questões colocadas aos participantes dentro da dimensão social em uma análise conjunta chegamos à conclusão de que as respostas foram majoritariamente afirmativas. Ou seja, os gestores que responderam à essa pesquisa tendem a tratar de maneira sustentável os assuntos levantados neste quesito.

É claro que não houve unanimidade em nenhum item proposto, entretanto o resultado obtido demonstra a presença de práticas sustentáveis de gestão com relação à aspectos sociais. Mediante esses resultados temos uma perspectiva otimista perante a atitude dos inquiridos e sua postura a respeito de sustentabilidade.

Ainda é cedo para se chegar a qualquer conclusão global pois analisaremos a seguir o bloco de questões referentes à dimensão econômica bem como a porção qualitativa dessa investigação. Ambas partes são fundamentais para a construção das discussões e conclusões da tese.

### 4.3 Dimensão econômica

Veremos nesse tópico as perguntas que relacionam o alojamento hoteleiro e a economia local, serão novamente 10 questões que trazem diferentes pontos de vista acerca do mesmo assunto. Neste primeiro momento o que vem à tona é a escolha dos fornecedores, como é possível observar na questão de abertura deste bloco:

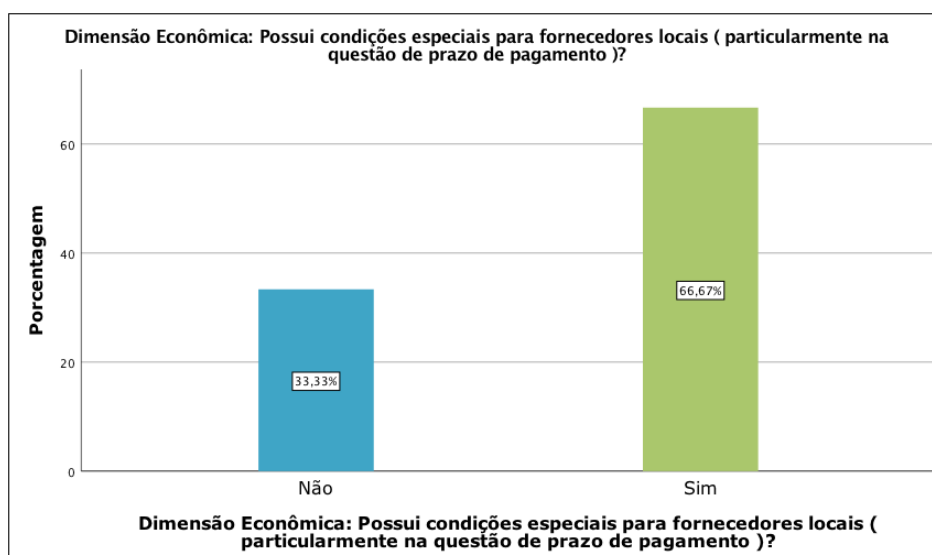


Gráfico 22 - respostas sobre condições especiais para fornecedores locais (elaboração própria)

O maior percentual de gestores, 66,7%, optou por uma resposta afirmativa ao ser questionado se possui condições especiais para fornecedores locais (particularmente na questão de prazo de pagamento). Os demais, 33,33%, não são favoráveis a essa prática de gestão considerada por nós como sustentável.

Não chega a ser um resultado que apresente grande disparidade como ocorreu em outras variáveis nas dimensões previamente apresentadas, apesar disso pode-se concluir que é um resultado coerente com uma prática de gestão sustentável no que tange o assunto presente nesta questão.

A segunda pergunta do bloco também tem a ver com o mercado local, vamos a ela:

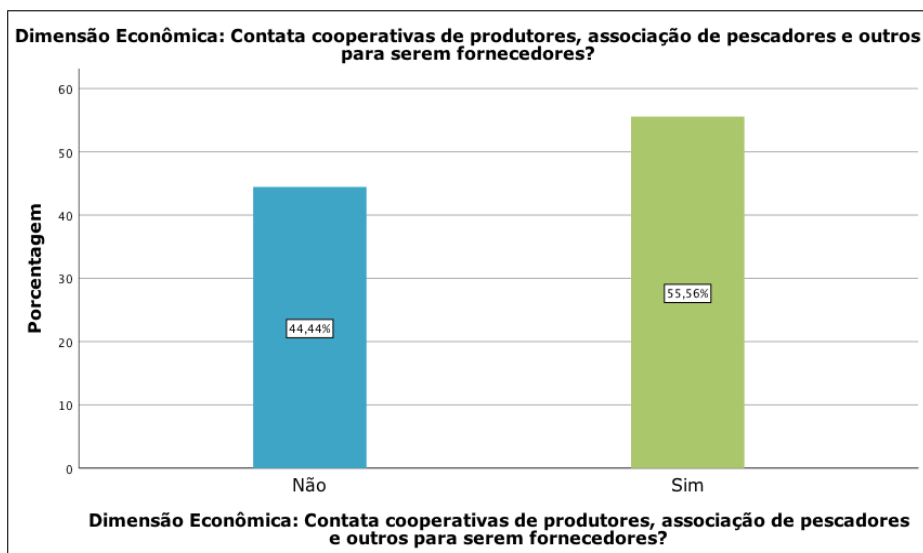


Gráfico 23 - respostas sobre cooperativas e associação de produtores (elaboração própria)

Esse quesito trouxe um resultado bastante polarizado, embora ainda tenha um viés mais afirmativo. Trata-se da questão de optar por contatar cooperativas de produtores, associação de pescadores e outros para serem fornecedores.

Como pode ser observado, 55,56% dos gestores optaram por “sim”, mas quase metade dos inquiridos, com 44,44% optou por não comprar desse tipo de fornecedores. Podemos analisar essa variável como alinhada à prática sustentável de gestão, porém fazemos uma ressalva, já que a disparidade entre respostas negativas e positivas é relativamente pequena se comparada a outros resultados; ou seja, não é uma prática tão incorporada ao cotidiano de grande parte dos estabelecimentos analisados.

Ainda sobre a economia local e a relação dos alojamentos hoteleiros participantes da pesquisa perguntamos se os gestores optam por comprar de fornecedores locais:

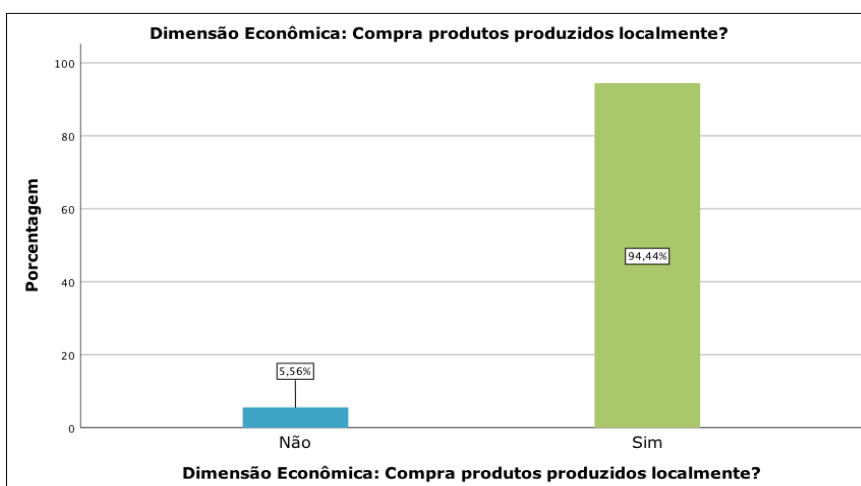


Gráfico 24 - respostas sobre compra com fornecedores locais (elaboração própria)

Aqui já é possível observar uma clara disparidade entre as respostas afirmativas e negativas, já que 95,44% dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos disseram que compram produtos produzidos localmente. Enquanto uma pequena parcela de gestores, 5,56%, opta por não adquirir produtos produzidos localmente. Esse é um resultado que demonstra sem dúvidas uma concordância com essa prática sustentável de gestão considerada sustentável no âmbito dessa investigação.

A próxima questão ainda se enquadra ao assunto de fornecedores entretanto aborda a formação de parceria com as demais entidades hoteleiras da região do Parque Nacional Peneda-Grês, vamos ao gráfico de respostas:

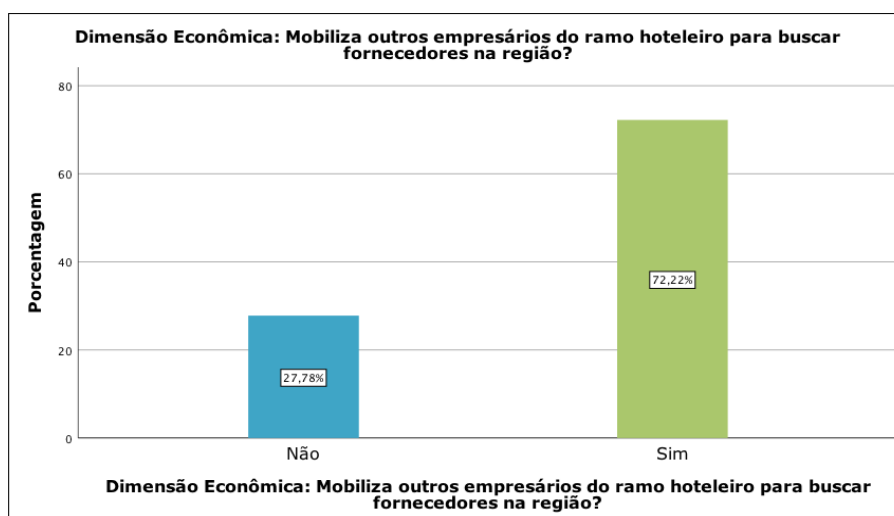


Gráfico 25 - respostas sobre a mobilização entre os hotéis para comprar de fornecedores locais (elaboração própria)

Questionamos aos gestores se os mesmos mobilizam outros empresários do ramo hoteleiro para buscar fornecedores na região, 72,22% responderam que sim enquanto 27,78% disseram que não.

Esse tipo de prática movimenta a economia local de maneira que diferentes ramos de atuação acabam por usufruir de benefícios mútuos, isso se dá porque o turismo é uma atividade eclética por natureza e um hotel carrega em si essa diversidade em produtos e serviços. Essa variável tem, portanto, maior número de respostas afirmativas em detrimento das negativas o que coloca esse resultado como alinhado às práticas de gestão sustentáveis.

Uma outra questão relativa ao incentivo à economia local é a seguinte:



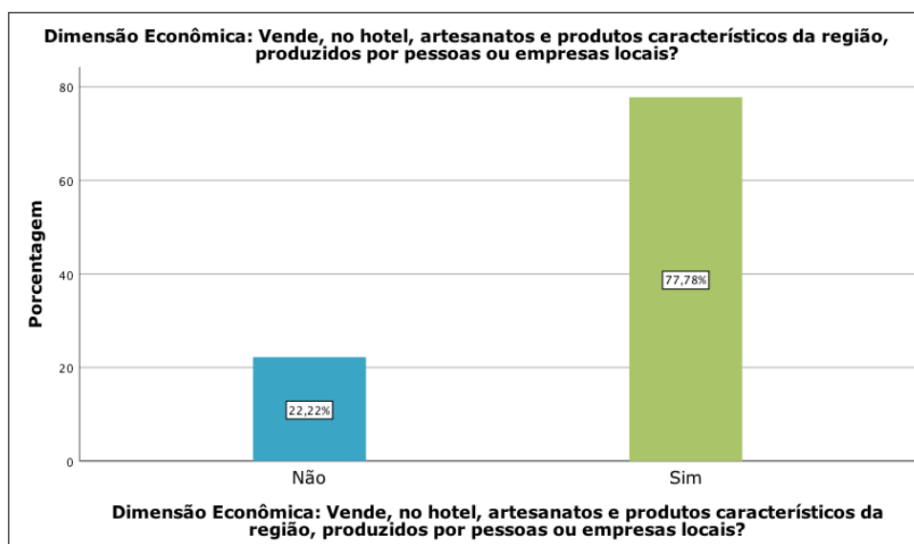


Gráfico 26 - respostas sobre a venda de produtos locais no hotel (elaboração própria)

A partir dos resultados podemos considerar que 77,78% dos inquiridos afirmam vender em sua unidade artesanatos e produtos característicos da região, enquanto 22,22% dos hotéis participantes ainda não aderiram a essa prática. Mais uma vez nos deparamos com um resultado alinhado uma prática sustentável de gestão o que contribui para o desenvolvimento da economia local.

Nossa próxima questão trata da política de sustentabilidade nas unidades hoteleiras, as respostas se dividiram da seguinte maneira:

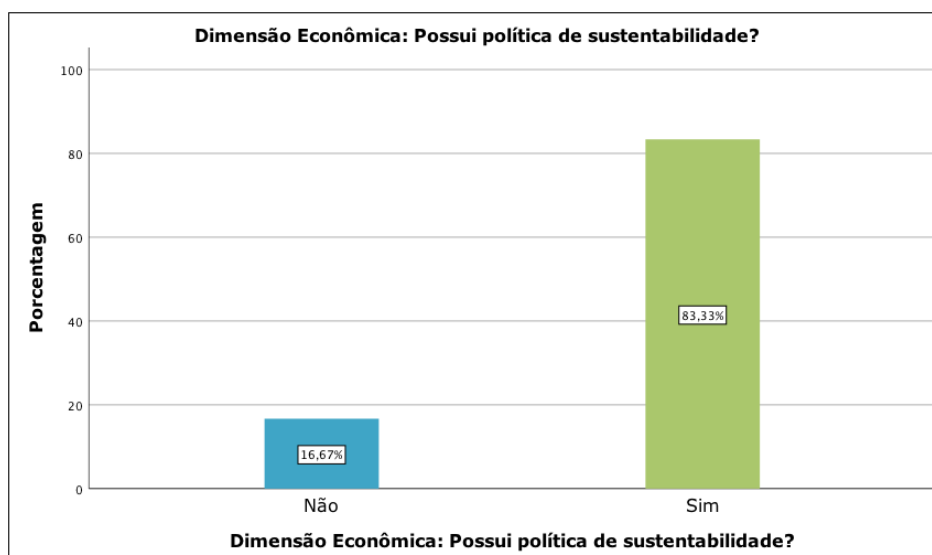


Gráfico 27 - respostas sobre a presença de política de sustentabilidade (elaboração própria)

Com 83,33% de respostas afirmativas e 16,67% negativas podemos dizer que a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos possui política de sustentabilidade, e estão portanto de acordo com as práticas sustentáveis de gestão. Apesar do resultado ser positivo no ponto de

vista da sustentabilidade, o percentual de respostas negativas não é um número tão pequeno a ponto de ser negligenciado.

A próxima questão também se relaciona com o mesmo assunto da pergunta anterior. Não basta ter uma política de sustentabilidade se o corpo da organização não a conhece, isso acaba se refletindo no desempenho econômico da empresa, que poderia atingir melhores resultados através de uma atitude mais sustentável. Sendo assim perguntamos aos gestores se todos os funcionários conhecem a política de sustentabilidade da empresa:

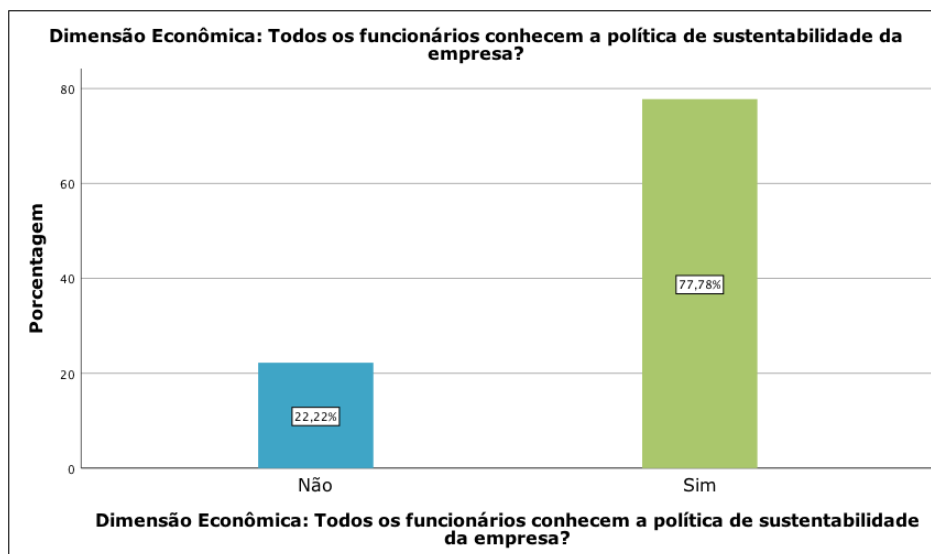


Gráfico 28 - respostas sobre o grau de conhecimento dos funcionários a respeito da política de sustentabilidade

(elaboração própria)

A maior parte dos respondentes afirmou que sim, com um percentual de 77,78% de respostas, por outro lado 22,22% dos participantes optou por uma resposta negativa a essa questão, essas respostas negativas nos levam a questionar se existem falhas de comunicação dentro da organização. Ainda assim podemos classificar essa questão como alinhada com as práticas de gestão sustentáveis, já que houve um maior número de respostas afirmativas.

Ainda nessa mesma linha de pensamento colocamos aos gestores a seguinte questão:

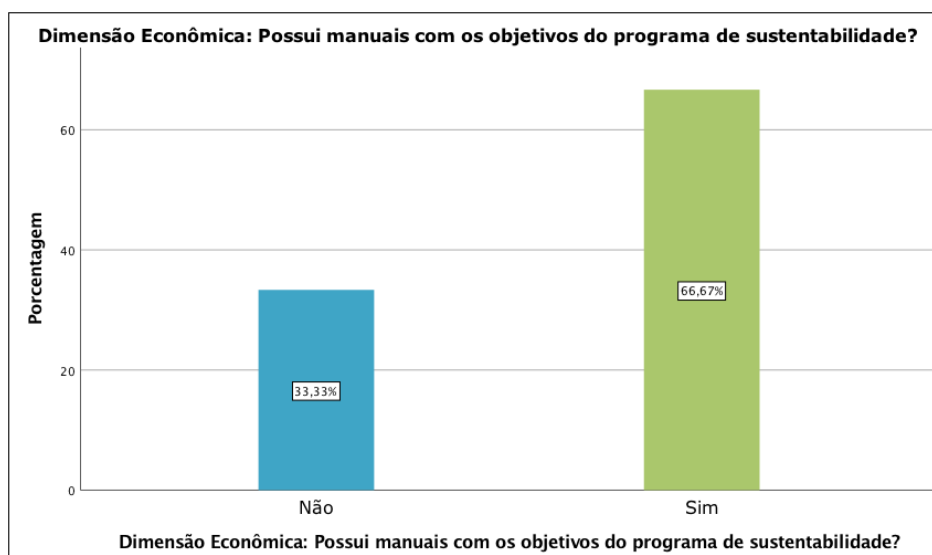


Gráfico 29 - respostas sobre a presença de manuais com os objetivos do programa de sustentabilidade (elaboração própria)

Apesar de 66,67% dos participantes, portanto a maior parte dos gestores, terem afirmado que possuem manuais com os objetivos dos programas de sustentabilidade, não podemos ignorar o fato de quase um terço dos participantes, 33,33%, terem optado por uma resposta negativa a essa questão.

A classificação dessa variável é também mais afirmativa do que negativa, mas com ressalvas, já que um número expressivo dos gestores não aderiu à essa prática sustentável de gestão.

A sustentabilidade pode ser vista como uma vantagem competitiva, visto que existe um público de consumidores interessados por produtos e serviços mais verdes, é o que vimos anteriormente no referencial teórico.

Sendo assim acreditamos que seria interessante para os estabelecimentos hoteleiros inquiridos que os seus clientes estejam informados sobre a política de sustentabilidade do empreendimento. Com base nessa ideia perguntamos o seguinte:

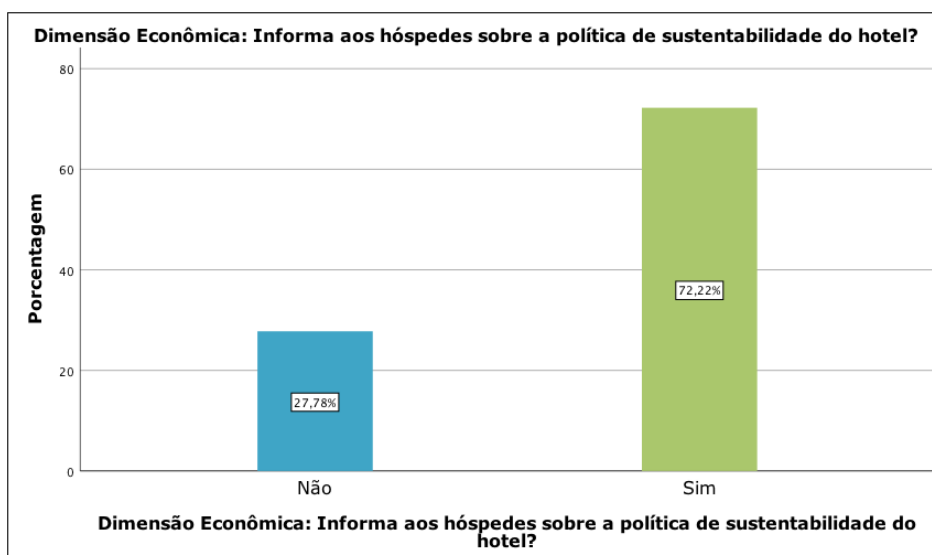


Gráfico 30 - respostas sobre informar aos hóspedes da política de sustentabilidade (elaboração própria)

Obtivemos um maior número de respostas afirmativas a essa questão, já que 72,22% dos inquiridos disse que informa aos hóspedes sobre a política de sustentabilidade do hotel, enquanto 27,78% dos inquiridos disse não adotar essa prática.

Novamente nos deparamos com um resultado favorável às práticas de gestão sustentáveis, entendemos que clientes bem informados acerca de assuntos relacionados à sustentabilidade não só corroboram com a política sustentável da empresa mas também se tornam multiplicadores do assunto, o que acaba por influenciar o mercado como um todo para um tipo de relação “ganha-ganha” onde todos as dimensões se beneficiam.

A questão que encerra a dimensão econômica em nossa análise foi a que apresentou resultado mais uniforme entre todas as perguntas até aqui, é o que podemos ver no gráfico abaixo:

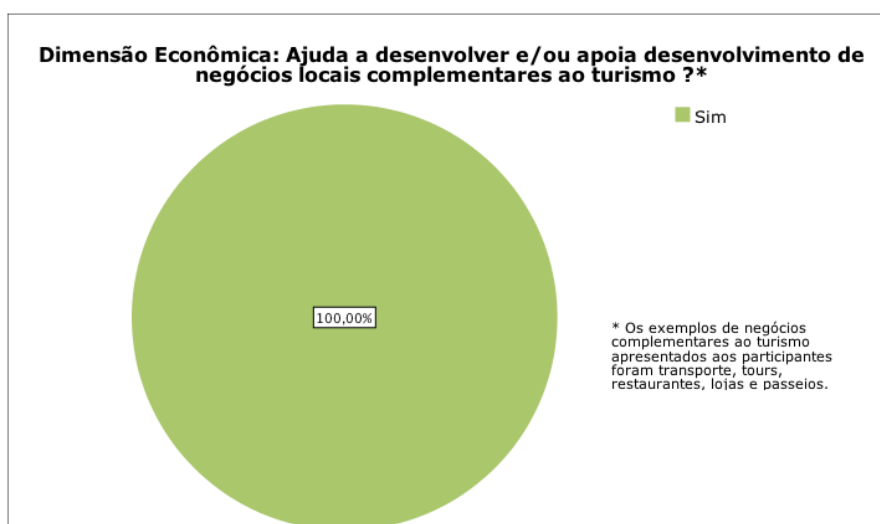


Gráfico 31 - respostas sobre incentivo ao desenvolvimento de negócios locais (elaboração própria)

Todos os gestores que fizeram parte da pesquisa foram unânimes em suas respostas afirmativas quando questionados se a ajudam a desenvolver ou apoiam desenvolvimento de negócios locais complementares ao turismo.

Ao contrário de todas as perguntas anteriores, inclusive aquelas que compõem as dimensões ambiental e social, obtivemos nessa questão um resultado 100% afirmativo, isso demonstra um forte alinhamento com essa prática de gestão sustentável.

Com esse resultado encerramos aqui a dimensão econômica com os assuntos que nos propusemos a investigar. Em todos os itens abordados nesse bloco obtivemos maior percentual de respostas afirmativas, inclusive nesta última questão não houveram participantes que optaram por uma alternativa negativa. Podemos considerar portanto, que a dimensão econômica está de acordo com as práticas sustentáveis de gestão.

Gostaríamos de ressaltar que o “*triple bottom line*” (Elkington J. , 1998) compreende um universo bem mais amplo e complexo do que apresentamos aqui nas dimensões ambiental, social e econômica. Para fins de estudo e também limitações de ordem prática da pesquisa nos restringimos a questionar os gestores em assuntos pontuais, mas relevantes ao nosso ver, com relação à sustentabilidade aplicada a gestão das unidades hoteleiras inquiridas.

Nos dirigimos na sequência à porção qualitativa do inquérito que também é uma importante ferramenta na compreensão global do tema desse trabalho.

#### **4.4 Análise qualitativa**

Nosso questionário foi composto de duas seções, a primeira, de ordem quantitativa cujas perguntas não permitiram aos convidados utilizarem de seu próprio vocabulário para expressar suas opiniões foram já apresentadas e reunidas em gráficos anteriormente.

A segunda porção do questionário, de caráter qualitativo, deu espaço aos gestores para colocarem sua fala a respeito dos temas levantados. Nesse ponto do trabalho trouxemos 4 questões nas quais observamos o ponto de vista dos inquiridos em suas próprias palavras.

Para analisar essas respostas nos valem do software Nvivo12, versão 12.1.0 (3068) para Mac, essa ferramenta possibilitou reunir todas as falas em grupos temáticos onde foram identificados em cada pergunta os assuntos mais relevantes sob a ótica dos inquiridos.

Entre os recursos disponíveis no software optamos por utilizar a frequência de palavras e a partir daí construir uma árvore de palavras com as expressões mais comentadas pelos inquiridos, entendemos que essa seria a forma mais clara de visualizar o conjunto de opiniões

presentes em cada questão. Podemos dizer que o Mestrado em Estudos de Gestão da Uminho nos capacitou no uso desse software permitindo uma análise mais precisa dos dados qualitativos.

Na primeira questão aberta perguntamos aos gestores qual a opinião dos mesmos a respeito do desenvolvimento do turismo sustentável na região do Parque Nacional Peneda-Gerês? A tabela abaixo traz as 10 palavras e expressões que mais se repetiram no conjunto de respostas a essa pergunta:

<b>Palavra</b>	<b>Porcentagem Ponderada</b>	<b>Palavras semelhantes</b>
parque	7,37%	parque, parques
turismo	4,21%	turismo
deve	4,21%	deve, devia
desenvolver	3,16%	desenvolver, desenvolvimento
faltam	3,16%	falta, faltam
massa	2,11%	massa
pessoas	2,11%	pessoas
sustentado	2,11%	sustentado, sustentavelmente
abrangem	1,05%	abrangem
acesso	1,05%	acesso

Tabela 4 - frequência de palavras mais utilizadas pelos participantes (elaboração própria)

Com base nesse resultado construímos diagramas com as palavras que em nosso entendimento resumem os principais assuntos abordados pelos participantes: deve/devia, turismo de massa, desenvolver, falta, devem e pessoas.

O termo “deve” foi por nós escolhido pois aparece junto com a palavra “parque” na maior parte das falas. Os participantes apontaram nesses casos quais as obrigações do Parque Nacional Peneda Gerês no que se refere à pergunta proposta e foram além do tema levantado abrangendo questões estruturais e manutenção do espaço frequentado pelos turistas:

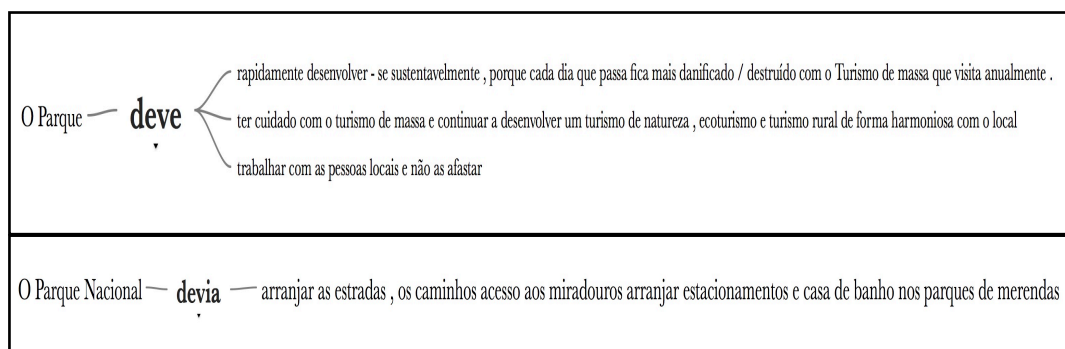


Ilustração 9 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

Pelo que podemos observar na visão dos inquiridos o desenvolvimento do turismo sustentável deve ter participação ativa do PNPG, um dos respondentes ainda afirma que o parque “deve trabalhar com pessoas locais e não as afastar”.

A partir dessa fala podemos fazer uma ligação ao pilar social do tripé da sustentabilidade. Isso nos intriga pois não é possível afirmar que os inquiridos estejam a par do conceito de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade tal qual foi apresentado no referencial teórico desse trabalho. Entretanto podemos ver que há nas falas o entendimento das peças que compõem esse conceito, a inclusão da população local é exemplo disso.

Um outro termo que nos despertou a atenção é “turismo de massa”, observemos o que nossos inquiridos disseram sobre o assunto:



Ilustração 10 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

Podemos perceber nas palavras escolhidas pelos participantes uma atitude negativa com relação ao turismo de massa, e uma clara distinção entre o turismo sustentável, que aqui é tratado por eles como um turismo de natureza, ecoturismo, turismo rural, e na continuação de uma das falas é aquele tipo de turismo mais harmonioso com o local.

Há nesse caso uma atitude positiva dos participantes com relação ao desenvolvimento do turismo sustentável na região dos Gerês, visto que eles acreditam que este deve continuar a ser desenvolvido. Cabe aqui um questionamento, apesar dessa atitude positiva, não foi possível identificar na fala um sentimento de posse desse desenvolvimento, é como se a realização desse feito estivesse nas mãos de outras entidades que não os próprios gestores.

Chegamos a esse ponto de vista pois o desenvolvimento do turismo sustentável na região do PNPG é tratado em terceira pessoa. Isso fica claro quando selecionamos o termo “desenvolver”

na ilustração abaixo:

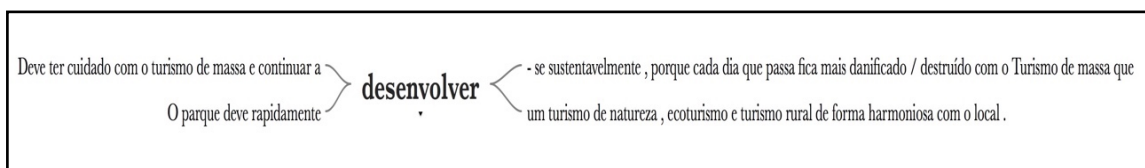


Ilustração 11 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

A próxima questão colocada aos inquiridos foi a seguinte: Você acredita que uma estratégia de sustentabilidade daria uma vantagem competitiva em comparação aos concorrentes que não implementam iniciativas de sustentabilidade?

As respostas a essa pergunta apresentaram um elevado percentual afirmativo, ainda assim apesar de terem espaço para discorrer sobre o assunto levantado, a maior parte dos inquiridos se limitou a dizer a palavra sim.

Entre aqueles que se estenderam um pouco mais em suas respostas uma das falas nos pareceu interessante apresentar aqui, o inquirido ressaltou que o “ser humano e o mundo têm sido cada vez mais levados a ser mais sustentável e optar por produtos ecológicos e locais.” Essa fala recupera o comportamento dos consumidores verdes ou, nesse caso, dos turistas verdes, mencionados em nosso referencial teórico.

Um outro respondente também se refere a esse tipo de consumidor, neste caso embora tenha concordado com a ideia de que a sustentabilidade pode trazer uma vantagem competitiva ele enfatiza que “seria para um nicho muito pequeno de clientes” em seu ponto de vista. Aqui podemos fazer uma possível leitura que em sua percepção o tipo de cliente que frequenta o Gerês ainda é em sua maior parte despreocupado com questões de sustentabilidade.

Partimos então para a penúltima questão da análise qualitativa deste trabalho. Perguntamos aos participantes quais são as barreiras que os impede de implementar iniciativas de sustentabilidade?

Como podemos ver no quadro das palavras mais utilizadas pelos respondentes “econômicas” foi o termo mais recorrente nas respostas.



Palavra	Porcentagem ponderada	Palavras semelhantes
econômicas	9,80%	econômicas
estradas	3,92%	estradas
informação	3,92%	informação
pouca	3,92%	pouca, poucas
barreiras	1,96%	barreiras
buracos	1,96%	buracos
burocracia	1,96%	burocracia
cheias	1,96%	cheias
condições	1,96%	condições
conhecimento	1,96%	conhecimento

Tabela 5 - frequência de palavras mais utilizadas pelos participantes (elaboração própria)

Se compararmos as respostas à pergunta anterior, que questiona se a sustentabilidade pode trazer uma vantagem competitiva, à essas respostas notamos que, embora os gestores acreditem que a gestão sustentável pode ser benéfica para o negócio, barreiras, principalmente econômicas, os dificulta a concretizá-la.

O termo “estradas” surge como a segunda palavra mais citada, e “informação” aparece na terceira posição entre os assuntos mais repetidos.

Ao selecionarmos o segundo termo mais citado “estradas” nos deparamos novamente com questões de ordem estrutural na fala dos inquiridos. Neste caso a má condição das estradas é um dos motivos para os gestores não adotarem práticas de gestão mais sustentáveis.

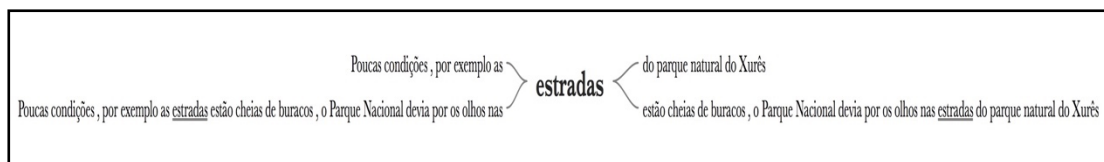


Ilustração 12 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

Ao observarmos o terceiro assunto mais mencionado pelos participantes da pesquisa percebemos que a falta de informação também dificulta a adoção dessas iniciativas, a fala a seguir demonstra esse pensamento:



Ilustração 13 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

Outros termos apareceram em falas esporádicas, que, embora não tenham sido os mais repetidos carregam um conteúdo importante para essa análise. É o caso por exemplo da palavra “mentalidade”, que nos permite dizer que a resistência à sustentabilidade também reside em questões intangíveis e culturais.

Nessa mesma linha interpretativa podemos trazer duas falas que apresentam um viés parecido:

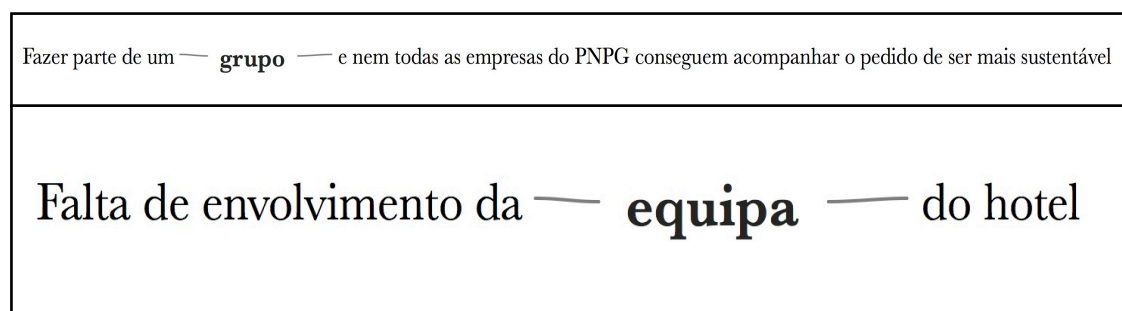


Ilustração 14 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

Essas duas sentenças podem ser analisadas sob diferentes perspectivas, a primeira é de que hotéis maiores ou menores teriam mais ou menos facilidades para se adaptar às práticas sustentáveis de gestão.

A segunda a interpretação é a de que “mentalidade”, termo utilizado pelos próprios inquiridos em outro trecho da resposta pode ser um dos ingredientes na falta de envolvimento da equipe do hotel em ter uma postura mais sustentável.

A palavra “burocracia” também é uma das que apareceu nas respostas. Nesse caso os gestores afirmam que a falta de práticas sustentáveis de gestão provém também de pouca vontade política e governamental nesse sentido, uma vez que a implementação de iniciativas de sustentabilidade esbarra no excesso de trâmites administrativos.

A última pergunta que colocamos aos participantes na porção qualitativa deste questionário foi a seguinte: Tem alguma sugestão a fazer para estimular o turismo sustentável na região?

Novamente optamos por utilizar o recurso do Nvivo12 que permite a contagem de palavras mais repetidas e dessa maneira nos guiarmos pelos assuntos mais mencionados pelos gestores:

Palavra	Porcentagem ponderada	Palavras similares
turismo	10,64%	turismo
criar	6,38%	criar
informação	6,38%	informação, informações
associação	4,26%	associação, associações
sustentável	4,26%	sustentável
massa	2,13%	massa
Misarela	2,13%	Misarela
monumentos	2,13%	monumentos
nacional	2,13%	nacional
nascente	2,13%	nascente

Tabela 6 - frequência de palavras mais utilizadas pelos participantes (elaboração própria)

O termo “turismo” surge em primeiro lugar na lista de palavras mais frequentes e quando nos aprofundamos na análise observamos que os participantes novamente relacionam essa palavra a palavra “massa”.

Isso demonstra que para os participantes o “turismo de massa” é um assunto recorrente e é ao mesmo tempo colocado como algo que não pode conviver com o turismo sustentável. Essa visão resgata o conceito de “opostos polares” (Clarke, 1997) (Ilustração 2) presente no referencial teórico dessa pesquisa. A fala de um dos participantes resume tal visão:

Para este turismo sustentável resultar teriam de se criar barreiras ou polos de atração para impedir o **turismo de massa** — que nos invade sem que deixem recursos aqui na região, turismo de passagem do dia fazendo compras

Ilustração 15 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

Apesar de existir uma concordância entre os estudiosos de que o conceito de turismo sustentável não é necessariamente o de que ele é oposto de turismo de massa, e uma das razões para tal se dá porque essa abordagem é uma das mais antigas conforme detalhado no capítulo 2; o fato é que esta ainda é uma visão arraigada entre stakeholders da área turística.

Ao afirmar que para o turismo sustentável prosperar seria necessária a criação de barreiras para impedir o turismo de massa a resposta traz explicitamente a definição do que (Clarke, 1997) apresenta como opostos polares (Ilustração 2).

Um outro assunto que surge novamente quando perguntamos aos gestores a respeito de

suas sugestões para estimular o turismo sustentável na região está relacionado ao termo “informação”. Na ótica dos inquiridos informação a respeito de sustentabilidade é ao mesmo tempo uma barreira para sua implementação quando não está presente mas também é uma das ferramentas mais relevantes para o turismo sustentável.

Não por acaso é o termo que surge entre os mais citados nas respostas dos participantes, com por exemplo nas frases que vemos a seguir:

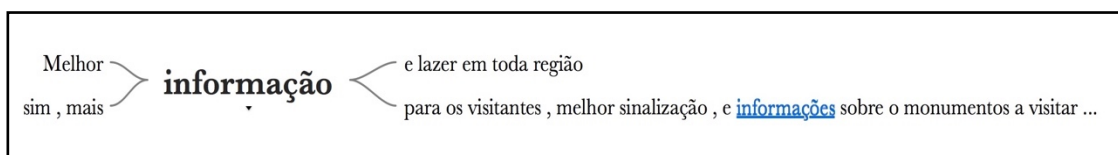


Ilustração 16 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

A criação de associações em prol do desenvolvimento de um turismo sustentável na região também aparece como uma das sugestões mais mencionadas pelos participantes da pesquisa. É o que podemos ver nas falas aqui destacadas:

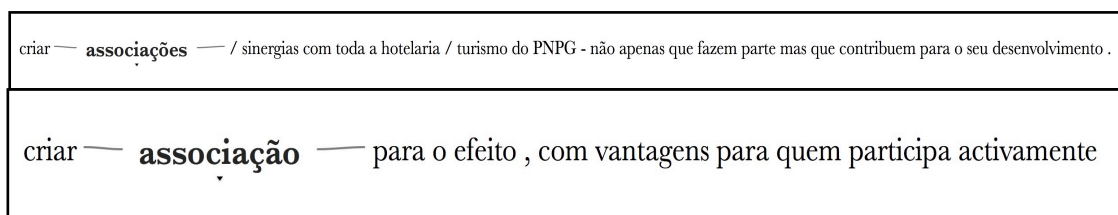


Ilustração 17 - árvore de palavras mais utilizada pelos participantes (elaboração própria)

Segundo os gestores a reunião em grupos organizados com a participação dos setores hoteleiros seria uma das formas mais eficazes para o estímulo do turismo sustentável no Parque Nacional Peneda-Gerês. A sugestão de associações também é apresentada com uma relação “ganha-ganha”, já que os seus membros teriam vantagens em contrapartida.

Aqui podemos perceber um grau de envolvimento maior com o tema. Se nas perguntas anteriores observamos nos gestores uma atitude mais passiva, na qual a promoção da sustentabilidade seria algo a ser realizado por órgãos governamentais ou pelos dirigentes do PNPG, nesta pergunta percebemos uma atitude mais ativa em que os hotéis seriam parte integrante da construção de um turismo sustentável na região.

Assim chegamos à porção derradeira da análise qualitativa, os gestores se expressaram acerca dos assuntos inerentes ao turismo sustentável na região do PNPG e dentro de suas respostas foi possível levantar alguns tópicos por eles mencionados de maneira repetida em diferentes questões.

Entre os termos que mais apareceram “turismo de massa” foi um dos principais, podemos dizer que há preocupação comum entre a maior parte dos gestores que veem no turismo de massa não só como obstáculo para o turismo sustentável mas também como algo nocivo para a região. Alguns dos comentários destacados anteriormente demonstram a posição contrária dos inquiridos a esse tipo de turismo.

Apesar de terem essa opinião não foi possível detectar na pesquisa uma atitude concreta na gestão das unidades hoteleiras inquiridas que seja direcionada para prevenir o avanço de um turismo ostensivo, há sim a vontade de que não se chegue a esse cenário, e que prevaleça um “turismo de natureza”, “turismo rural e “ecoturismo” como uma das falas afirma.

Observamos também que uma das queixas dos participantes é a falta de “informação” sobre o assunto de sustentabilidade, visto que essa palavra também surge repetidas vezes em perguntas distintas. De uma maneira geral os respondentes afirmam que não dispõem de conhecimento suficiente para implementar um turismo mais sustentável no PNPG mas também apontam um outro viés da falta de informação.

Segundo uma parcela dos gestores os próprios turistas que frequentam o Parque também são desinformados a respeito do assunto, bem como não há informação adequada nas trilhas, monumentos e atrações turísticas.

Um outro aspecto que foi bastante comentado pelos inquiridos trata sobre a manutenção das “estradas”, essa palavra foi retomada em diferentes trechos da pesquisa. Segundo os participantes a manutenção dos acessos ao Parque Nacional Peneda-Gerês é também vista como uma barreira para o desenvolvimento e um turismo mais sustentável.

Alguns comparam a porção portuguesa do Parque à área que pertence ao país vizinho, Espanha, e que esta é melhor conservada e gerenciada, um exemplo a ser seguido pelos portugueses.

A etapa seguinte dessa dissertação de mestrado centra nas discussões e conclusões após coletar e analisar as contribuições dos gestores. Faremos a seguir uma conjugação entre os resultados apresentados e o que apreendemos do arcabouço teórico presente nos capítulos iniciais desse trabalho.

## 5. Capítulo V: Discussão e conclusões

Desde que demos início à essa dissertação em 2016 alguns fatos reforçaram ainda mais a urgência de trazer o desenvolvimento sustentável para mais perto do cotidiano das empresas, organizações governamentais, ONGs, indivíduos e meio acadêmico.

No decorrer desses três anos aconteceu a eleição de Donald Trump nos Estados Unidos e sua política que vai na contramão dos direitos humanos, agravada por um discurso de descrença à mudança climática.

O Brasil também caminha em direção parecida após uma eleição atípica cujo candidato vencedor, Jair Bolsonaro, é declaradamente favorável à tortura e possui discurso contra minorias raciais e de gênero. Em uma das suas mais recentes falas cogitou uma possível saída do Brasil do Acordo de Paris<sup>19</sup> (Jornal Extra, 2018), além permitir a exploração da floresta amazônica ignorando interesses ambientais e de povos indígenas (Brum, 2018).

O documentário da BBC “*Blue Planet II*” lançado ao fim de 2017 chocou a todos que o assistiram com a destruição dos oceanos em virtude do comportamento humano nas últimas décadas. Espécies de corais correm sérios riscos de extinção, mares de plástico dominam a superfície enquanto nas profundezas estão as micropartículas que nossos olhos não conseguem captar, mas que são extremamente nocivas à vida marinha e a todos aqueles que se alimentam dela.

No dia 8 de Outubro de 2018 a ONU divulgou um novo relatório sobre o aquecimento global no qual alerta para a emergência de reduzir a temperatura do planeta em pelo menos 0,5 grau até 2030. (Matsuura & Grandelle, 2018)

Ainda que consigamos esse feito as consequências são inúmeras entre elas o aumento do nível do mar afetando 69 milhões de pessoas, 14% da população mundial sofrerá com super ondas de calor, mais de 350 milhões de pessoas enfrentarão escassez de água que prejudicará também as plantações; mas principalmente as áreas mais quentes do planeta são as que sofrem maior ameaça. Esse é o melhor dos cenários, pois se deixarmos a temperatura atingir 1 grau teremos implicações ainda mais graves.

Temos portanto 11 anos para fazer uma revolução na economia, na forma como lidamos com os recursos naturais, na gestão de cidades, na produção de energia, e segundo o relatório,

---

<sup>19</sup> Acordo de Paris é um tratado no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima, que rege medidas de redução de emissão dióxido de carbono a partir de 2020. O acordo foi negociado durante a COP-21, em Paris e foi aprovado em 12 de dezembro de 2015. (Wikipedia)

precisamos reduzir a emissão de gases causadores do efeito estufa pelo menos em 45% em relação aos níveis obtidos em 2010.

Com essas informações buscamos trazer um pouco da atual e complexa conjuntura em que nos inserimos enquanto nações e indivíduos, bem como resgatar nesse segmento da dissertação as razões motivadoras e a importância do tema escolhido.

A sustentabilidade com enfoque em turismo sustentável foi o assunto que exploramos ao longo desse trabalho, para tanto nos limitamos à região do Parque Nacional Peneda-Gerês.

Adotamos como guia a questão norteadora desse estudo, ou seja, **“Quais as práticas sustentáveis estão presentes na gestão de alojamentos turísticos no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês?”**.

Traçamos também 4 objetivos relacionados à definição de turismo sustentável, o turismo em Portugal, as tendências de mercado em direção ao green business e por fim quais as práticas de gestão sustentáveis estão sendo aplicadas nas entidades hoteleiras participantes da pesquisa.

Ao longo das próximas linhas traremos as correlações entre os assuntos abordados na dissertação alinhando o referencial teórico aos resultados obtidos com o intuito de responder o problema da pesquisa.

## **5.1 Discussão**

### **5.1.1 Análise quantitativa**

- *Dimensão ambiental*

Para melhor nos orientarmos dentro da discussão iremos em princípio nos ater à parte quantitativa do trabalho a começar pelas questões que envolveram a dimensão ambiental do questionário.

Em nosso referencial teórico vimos que as primeiras preocupações do desenvolvimento sustentável estavam direcionadas para questões ambientais, não por acaso publicações como *“Silent Spring”* (1962), de Rachel Carson e *“The Limits to Growth”* (1972) de Danella e Dennis Meadows influenciaram na criação de parâmetros legais pioneiros aos quais as organizações deveriam se adequar a fim de provocarem o menor impacto no meio ambiente. Dessa forma podemos inferir que o cumprimento a regras de cunho ambiental é mais antigo do que aquele que se refere a questões sociais e econômicas.

Essa postura fica evidente quando observamos os resultados obtidos na dimensão ambiental de nossa pesquisa. Nas 10 questões colocadas aos participantes obtivemos um maior número de respostas acumuladas na opção “conhece e está a aplicar”, classificada com o valor mais alto na escala de Likert adotada. Enquanto a alternativa “conhece e não pretende aplicar” foi a que apresentou o menor número de respostas, sendo essa a opção classificada com o menor valor dentro da escala.

Nas dimensões social e econômica observamos menos aderência à uma postura mais sustentável em questões específicas, como contrato formal de trabalho com os colaboradores ou a preferência por cooperativas de produtores, associação de pescadores e outros para serem fornecedores.

Apesar de alguma divergência entre as três dimensões na análise quantitativa, o que podemos constatar é que o resultado de uma maneira geral se mostrou inclinado às práticas sustentáveis de gestão e por consequência alinhado com os ideais de desenvolvimento sustentável conforme vimos no segundo capítulo.

Muitas das práticas sustentáveis de gestão relacionadas ao meio ambiente, como por exemplo o manejo do lixo produzido e sua reciclagem, obedecem a regras já previstas na legislação portuguesa. Não por acaso 94,44% dos gestores optou por responder que “concorda e está a aplicar” a prática de reciclagem. Não podemos no entanto afirmar que esse resultado parte de uma postura proativa dos participantes, ainda assim é algo positivo e nos ajuda a responder à questão norteadora dessa dissertação.

Ainda dentro do assunto reciclagem nos chama a atenção o fato de as empresas inquiridas envolverem pouco os clientes nessa prática. O resultado para a reciclagem por parte dos clientes se mostrou menos positivo do que as respostas à reciclagem do estabelecimento hoteleiro.

Uma outra discussão que nos pareceu interessante acrescentar se relaciona com a resposta dos inquiridos e as medidas apontadas pelo “*Brundtland Report*” (1987) em prol do desenvolvimento sustentável. Podemos associar uma dessas medidas, a de diminuição no consumo de energia e desenvolvimento de fontes de energia renováveis, aos resultados obtidos para as perguntas referentes ao uso de eletricidade e da água.

A maior parte das respostas para essas questões se concentrou na opção “conhece e está a aplicar”, cujo valor é o mais alto em na escala de Likert adotada para esse trabalho. Especificamente na pergunta a respeito de uso de energias renováveis mais da metade dos respondentes (55,56%) selecionou essa alternativa, um resultado bastante significativo, pois não se trata de uma obrigação legal mas sim uma escolha dos participantes que se mostra coerente com a medida do “*Brundtland Report*” (1987) em destaque.



Quando abordamos o marketing verde em nosso referencial teórico, mais precisamente na sua segunda fase, denominada por Peattie (2001) de “marketing ambiental” (Tabela 1) foi explicitada a mudança de comportamento das indústrias com relação ao meio-ambiente. Uma das ideias que ganhou força naquele período foi o uso de tecnologia limpa, onde produtos e sistemas inovadores deixariam a menor quantidade de resíduos possível na natureza.

Trazendo esse conteúdo para nossa análise quantitativa perguntamos aos alojamentos hoteleiros se fazem limpeza com material não tóxico e *eco-friendly*. O resultado de 72,22% de gestores que escolheram a opção “conhece e está a aplicar” demonstra uma aproximação dos inquiridos a essa mudança de comportamento mencionada. A inclinação para esse comportamento mais sustentável fica ainda mais visível quando observamos o percentual de 22,22% de participantes que afirmaram “conhecer e pretender aplicar tal prática”, em suma o conjunto de respostas a tal questão é majoritariamente positivo.

- *Dimensão social*

Seguindo a linha evolutiva do conceito de desenvolvimento sustentável presente na parte teórica dessa dissertação aprendemos que já ao final da década de 80 e início dos anos 90, principalmente após a divulgação do relatório “*Our Common Future*” (1987), começou-se a se falar mais em questões sociais e econômicas. Alguns anos mais tarde John Elkington (1998) lançou o conceito de “triple bottom line”, no qual os temas ambientais, sociais e econômicos seriam tripés de fundação da sustentabilidade.

Sob a luz dos ideais de responsabilidade social presentes nessa concepção avaliamos as respostas dos gestores de entidades hoteleiras no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês que participaram do estudo.

O parâmetro adotado na dimensão social do estudo foi de respostas afirmativas ou negativas denotando a presença ou não de práticas sustentáveis de gestão na rotina do hotel. Em nenhuma das questões colocadas o número de respostas negativas foi superior, o que nos permite dizer que os gestores têm buscado agir em conformidade com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Cabe uma ressalva, pois ainda que em sua maior parte as respostas tenham sido alinhadas com tais práticas, ainda existe uma parcela de empresas que optam por não seguir o mesmo caminho.

Na pergunta a respeito e manter contrato de trabalho formal com os empregados essa escolha fica evidente. Embora a maior parte dos participantes tenha dado uma resposta

afirmativa, 11,11% admitiram não obedecer essa regra, o que fere o direito dos trabalhadores e demonstra um distanciamento do que espera de uma atitude socialmente responsável.

Sob o ângulo do turismo sustentável, que também mencionamos em nosso referencial teórico, uma das definições afirma que esse tipo de turismo “envolve buscar uma relação mais produtiva e harmoniosa entre o visitante, a comunidade receptora e o lugar e desse modo alcançar uma situação que pode ser mantida sem esgotar os recursos, enganar o visitante ou explorar a população local.” (English Tourist Board, 1991)

Ao compararmos essa afirmação e a escolha de alguns gestores em descumprir o direito trabalhista nos deparamos de certa forma com uma exploração da população local, o que vai na contramão do turismo sustentável. Sobre o mesmo assunto vale resgatar também, guardadas as devidas proporções, a plataforma de cautela ( *“cautionary”*) de Jafari J. (1990) que entre os anos 60 e 70 apontou os trabalhos temporários e sem regulamentações como um dos impactos negativos provenientes da atividade turística.

A inclusão da comunidade local na atividade turística é parte integrante do conceito de turismo sustentável, vimos esse pensamento percorrer as diferentes definições dos estudiosos presentes na revisão da literatura quando abordaram esse assunto. Entre as 10 perguntas que compuseram a dimensão social do questionário os habitantes locais e sua relação com a entidade hoteleira inquirida foram alvo da nossa investigação.

Mediante os resultados obtidos podemos dizer que a maior parte dos gestores prioriza o bem-estar da população local, essa evidência pode ser constatada pelo maior número de respostas afirmativas nas questões inerentes a esse tema.

Não podemos confirmar se os inquiridos estão a par do conceito de turismo sustentável tal qual presente na literatura especializada, mas intuitivamente suas atitudes se direcionam para esse sentido.

Quando voltamos nossa atenção para a o turismo em Portugal vimos que por muitos anos foi um setor menos prioritário dentro dos diferentes governos que se sucederam no país até a década de 80. Vera Gouveia Barros (2015) descreve sobre a mudança de postura do estado português e coloca essa atividade essa como “promotora do desenvolvimento regional e corretora de assimetrias”, principalmente a partir da década de 90.

Podemos fazer um paralelo ao que a autora nos diz e o que os inquiridos responderam ao serem questionados se orientam e incentivam seus hóspedes a visitar localidades e atrações culturais da região. Com um resultado de 94,44% de respostas afirmativas fica evidente a participação das entidades hoteleiras inquiridas na promoção do desenvolvimento regional.

Vimos também no segundo capítulo que em seu referencial estratégico para próxima

década (ET27) Portugal intenciona ser um dos “destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo”; uma das metas sociais para alcançar esse cenário é “assegurar que a atividade turística gere um impacto positivo nas populações residentes” (Ilustração 7).

Em duas perguntas do nosso questionário podemos observar o impacto positivo da atividade turística com relação aos residentes locais, no caso dessa dissertação esse efeito se dá através da atuação das entidades hoteleiras participantes da pesquisa.

Ao serem perguntados se utilizam suas influências e conhecimentos para apoiar a solução de problemas de infraestrutura da comunidade 77,78% dos gestores se mostrou favorável a essa postura. Em outra questão perguntamos aos inquiridos se participam de associações e comitês que trabalhem em prol de melhorias da localidade e obtivemos um percentual significativo de 83,33% de respostas afirmativas.

Não temos informação de incentivos governamentais para que os alojamentos turísticos inquiridos adotem um comportamento proativo e em concordância com a ET27, o que podemos afirmar é que a atitude dos participantes corrobora com o referencial estratégico do país para a próxima década, além de nos fornecer mais dados para responder à questão central do estudo.

- *Dimensão Econômica*

Ainda nos valendo do conceito de turismo sustentável percebemos a preocupação dos estudiosos do tema sobre a influência do turismo nas economias locais. Em nossas perguntas presentes na dimensão econômica do questionário também mantivemos essa mesma preocupação; e novamente nos deparamos com um resultado inclinado a práticas de gestão sustentáveis.

Na questão a respeito de comprar produtos produzidos localmente obtivemos um expressivo percentual de 94,44% de gestores que responderam “sim”. Esse resultado é prova de que as unidades hoteleiras inquiridas contribuem para o desenvolvimento da economia da região.

No mesmo panorama encontramos um percentual de respostas ainda mais contundente quando questionamos aos participantes se eles ajudam a desenvolver ou apoiam desenvolvimento de negócios locais complementares ao turismo. Todos os gestores, ou seja 100%, deram respostas afirmativas.

Não há dúvidas de que as empresas inquiridas carregam o potencial de seguir os parâmetros do desenvolvimento sustentável, mas tal como vimos na revisão da literatura, “no caso da indústria do turismo, o desenvolvimento econômico possui um significado muito específico – o desafio da indústria é de desenvolver a capacidade turística e a qualidade dos

produtos sem afetar colateralmente os ambientes físicos e humanos que os mantêm”. (CRONIN, 1990)

É interessante notar que das três dimensões presentes no questionário, a econômica foi a que apresentou resultados mais equilibrados entre as opções afirmativas e negativas, talvez o que esteja por trás dessas respostas seja exatamente o desafio citado pelo autor.

O equilíbrio entre as respostas negativas e afirmativas dessa dimensão pode ser constatado quando observamos a pergunta: - “Contata cooperativas de produtores, associação de pescadores e outros para serem fornecedores?”. Conforme mencionamos ao apresentar esse dado, 44,44% dos inquiridos não exercem essa prática, enquanto 55,56% disseram praticar tal atividade.

Outra particularidade da dimensão econômica foram os percentuais acima de 20% para a opção negativa, embora de maneira geral as respostas pendessem para o “sim” nos intriga o fato de em assunto de economia os gestores estarem mais reticentes em direcionar sua gestão para uma ótica mais sustentável de negócio.

Essas respostas negativas refletem a “mentalidade” de uma parcela dos gestores. Vale criar aqui um paralelo com o que encontramos na análise qualitativa dessa dissertação, uma vez que o termo entre parênteses foi mencionado pelos próprios inquiridos. Segundo eles a “mentalidade” seria uma barreira para o desenvolvimento de um turismo sustentável na região.

Uma outra possível leitura que podemos fazer da resistência dos participantes na dimensão econômica da sustentabilidade é o custo de ser “verde”. Optar por produtos ecologicamente corretos, por exemplo, pode ser mais dispendioso para as empresas, e nem sempre atender às necessidades com o mesmo desempenho.

É o que vimos na revisão da literatura, quando Peattie (2011) menciona a “controvérsia dos produtos verdes”; segundo ele esse tipo de produto se mostrou “complexo, controverso e difícil de serem substituídos a altura”.

Não temos como objetivo averiguar as causas da atitude mais comedida de alguns dos respondentes com relação ao braço econômico do desenvolvimento sustentável. O que podemos perceber é que ainda que uma parte dos gestores demonstre resistência em adotar práticas sustentáveis no que se refere à economia, o conjunto de respostas obtidas nessa dimensão permanece favorável à sustentabilidade.

### 5.1.2 Análise qualitativa

Na porção qualitativa da dissertação foram realizadas 4 perguntas dissertativas, todas se relacionavam ao tema turismo sustentável na região do Parque Nacional Peneda-Gerês. Ao contrário da primeira parte, em que os participantes selecionaram opções de respostas previamente desenvolvidas, aqui eles puderam desenvolver seus próprios termos e expressões para traduzirem suas opiniões.

Enquanto pesquisadores adotamos como critério de análise a reunião dos assuntos mais abordados nas falas dos inquiridos e chegamos a alguns tópicos presentes em todas as questões.

Os temas “turismo de massa” e “falta de informação” foram os que apareceram mais vezes, outros assuntos que se repetiram em menor frequência foram “manutenção das estradas”, “burocracia” e “falta de envolvimento das pessoas”. Esses temas serão aqui apresentados dentro de cada uma das questões que compuseram a parte qualitativa do trabalho, como podemos ver nos tópicos que se seguem.

- *O desenvolvimento do turismo sustentável no PNPG*

Observamos ao longo das falas uma postura passiva perante a construção de um turismo sustentável na região, principalmente nas respostas à primeira questão aberta sobre qual a opinião dos mesmos a respeito do desenvolvimento do turismo sustentável na região do Parque Nacional Peneda-Gerês.

Detectamos nas falas dos participantes uma percepção por parte dos mesmos de que o desenvolvimento do turismo sustentável seria função do PNPG e de entidades governamentais, não enxergando a si mesmos como agentes integrantes desse processo. Não queremos entretanto apresentar uma visão generalizada desse comportamento, uma vez que nem todos os gestores partilham da mesma percepção.

Na revisão da literatura mencionamos um novo perfil de cliente que leva em consideração critérios de sustentabilidade nas suas escolhas por produtos e serviços. A respeito do universo do turismo Bergin-Seers & Mair (2009) nos dizem que “embora não seja possível descrever um perfil de turistas verdes, pode ser útil a conscientização de comerciantes e operadores de que eles existem. Ainda que sejam inconsistentes em seu comportamento, esses turistas precisam ser considerados no desenvolvimento de operadoras e nas atividades de comunicação.”

- *Sustentabilidade como vantagem competitiva*

Sob a luz da afirmação dos autores citados trazemos para a discussão a resposta dos gestores para a segunda pergunta da análise qualitativa a respeito da sustentabilidade ser uma vantagem competitiva ao hotel. Os inquiridos responderam que sim, sendo que duas falas nos chamaram a atenção.

Enquanto a primeira resgata o uma possível relação entre o que os autores nos dizem sobre considerar o perfil de turista que se importa com temas sustentáveis, a segunda colocação não nega o fato de que a sustentabilidade possa trazer uma vantagem competitiva, mas seria para um “nicho muito pequeno de clientes”. Ou seja, esse segundo gestor admite a existência de um grupo de turistas verdes, mas não em número suficiente para gerir seu negócio em prol desse tipo de cliente.

- *Barreiras para a implementação de iniciativas de sustentabilidade*

Um outro aspecto que gostaríamos de mencionar na discussão desse trabalho diz respeito à questão sobre quais são as barreiras que impedem a implementação de iniciativas de sustentabilidade.

Conforme apresentamos na análise de resultados, as respostas se concentraram nas questões “econômicas”. Esse resultado vai ao encontro do elevado número de respostas negativas encontradas na dimensão econômica da porção quantitativa do questionário.

Quando os gestores puderam apontar com suas próprias palavras as dificuldades em aderir às práticas sustentáveis de gestão a maioria dos inquiridos afirmou que questões econômicas são o seu maior empecilho.

Quando analisamos a dimensão econômica nas perguntas de múltipla escolha, embora tenhamos um resultado positivo e inclinado à tais práticas, nos deparamos com mais respostas contrárias às iniciativas sustentáveis do que nas dimensões ambiental e social. Essa correlação entre as duas perguntas reafirma o que já havíamos detectado na postura mais reticente de alguns inquiridos com relação ao braço econômico da sustentabilidade.

Na revisão da literatura foram apresentadas algumas das principais definições de turismo sustentável, e embora não tenhamos a pretensão de identificar nessa dissertação qual o tipo de turismo tem prevalecido no Parque Nacional Peneda-Gerês, podemos fazer esse recorte para as

unidades hoteleiras inquiridas.

Aprendemos que segundo (Swarbrooke, 1999) rotular determinado tipo de turismo como turismo sustentável cria dois efeitos: alivia a pressão nos demais estabelecimentos de adotarem a sustentabilidade em sua gestão e coloca um peso maior naqueles que se apropriam do termo para serem realmente sustentáveis. Para o autor o ideal seria que a indústria turística como um todo fosse predominantemente mais sustentável.

Seguindo essa linha de pensamento e relacionando-a aos nossos resultados podemos dizer que os estabelecimentos hoteleiros inquiridos têm adotado em sua gestão práticas sustentáveis nas 3 dimensões que compõem a sustentabilidade, o que não quer dizer que o tipo de turismo praticado por esses hotéis é sustentável.

Ainda é prematuro dizer que essas empresas têm como objetivo direcionar seus esforços para o turismo sustentável, mesmo que a maior parte dos gestores tenha afirmado em suas respostas à segunda questão aberta que esse tipo de turismo representa uma vantagem competitiva.

Quando utilizamos os modelos teóricos de (Clarke, 1997), nos quais o conceito turismo sustentável é conjugado com o conceito de turismo de massa, encontramos um denominador comum entre o que a autora nos diz e os resultados obtidos.

Clarke (1997) nos apresenta quatro categorias para o paralelo entre turismo de massa e turismo sustentável, os dois primeiros denominados “Opostos Polares” (Ilustração 2) e “continuum”(Ilustração 3), se baseiam no tipo de turismo que já acontece no local, os outros dois aos quais denominou de “movimento”(Ilustração 4) e “convergência”(Ilustração 5), colocam o turismo sustentável como um objetivo a ser atingido.

Em suas respostas os gestores se referem ao turismo de massa como um dos principais obstáculos ao turismo sustentável, essa visão pode ser enquadrada na categoria de “opostos polares”.

A premissa desse modelo é a de que os dois tipos de turismo estão separados por uma barreira conceitual que os impede de conviver, sendo o turismo de massa o vilão e o turismo sustentável o mocinho, ambos com características imutáveis.

Não detectamos nas respostas algum entendimento por parte dos inquiridos que foge a esse modelo quando eles mencionam o turismo de massa. Compreendemos que a autora propõe uma evolução desses conceitos e que o modelo de “opostos polares” (Ilustração 2) acabou por se tornar ultrapassado, mas o senso comum do turismo de massa, percebido como aquele de larga escala e que causa mais danos do que benefícios à atmosfera local, ainda é a visão dominante entre os gestores que fizeram parte da pesquisa.

- *Sugestões dos participantes para estimular o turismo sustentável na região*

Em nosso referencial teórico mencionamos que o Parque Nacional Peneda Gerês se estende por 69 596 hectares que abrigam fauna e flora diversas, além de um património cultural de valor histórico. Desenvolver essa região de maneira sustentável não é trabalho de um só, mas sim do coletivo, dado o seu tamanho e complexidade geográfica.

Ao darem sugestões sobre como estimular o turismo sustentável na região, a maior parte dos gestores utilizou termos como “associação” / “associações”, o que deixa claro o espírito de coletividade na construção desse tipo de atividade turística.

Por fim um outro termo bastante mencionado nas respostas à essa questão foi a palavra “informação”, que é vista pelos participantes ao mesmo tempo como uma barreira para o estímulo ao turismo sustentável no PNPG, mas também como algo que pode incentivá-lo.

## **5.2 Conclusões**

Nos direcionamos agora para as conclusões dessa dissertação e para tanto retomamos questão central do estudo que é a seguinte: “Quais as práticas sustentáveis estão presentes na gestão de alojamentos turísticos no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês?”

Poderíamos responder que sim, já que o conjunto de respostas obtidas tanto na porção quantitativa quanto na parte qualitativa do estudo, se mostrou majoritariamente alinhado com as práticas de gestão sustentáveis, cabe acrescentar alguns pormenores à essa conclusão.

Um dos objetivos do nosso trabalho era definir o turismo sustentável, um desafio que buscamos contemplar através do ponto de vista de diferentes estudiosos. Aprendemos com os teóricos que não existe um conceito único para esse tipo de atividade turística, e que essa definição caminha lado a lado com a evolução do conceito de desenvolvimento sustentável.

Se antes nossas atenções estavam voltadas para os impactos ambientais das organizações, hoje existe uma visão holística da atuação da indústria turística incluindo aspectos da economia local e das comunidades receptoras.

Concluimos que o turismo sustentável merece ser visto como uma “estrela guia”, ou como um objetivo a ser alcançado; podendo ser utilizado de acordo com o tamanho de cada empreendimento, afinal, as práticas de gestão sustentáveis podem ser adaptadas tanto ao turismo de massa como aos pequenos negócios.

Descrever o turismo em Portugal também era uma das nossas pretensões iniciais. Entendemos a amplitude desse assunto e concordamos que um assunto tão fascinante em termos históricos não caberia somente em um capítulo, fizemos portanto um recorte do que nos



pareceu guardar alguma relação com este trabalho.

Através das palavras dos autores que utilizamos como base para contar essa “história” compreendemos as batalhas desse setor que teve um pontapé inicial grandioso, com a criação da Sociedade de Propaganda de Portugal, em 1906, mas que passou por muitos desafios até ser considerado ramo estratégico no desenvolvimento da economia do país.

Vimos que até chegar ao atual cenário o turismo em Portugal passou primeiro ciclo, de 1911 até 1973, de muita instabilidade política e econômica marcado por duas guerras mundiais no campo internacional e por um regime mais fechado internamente, principalmente durante o governo de Salazar. Atingiu um segundo ciclo, de 1974 até 1985, que pela ótica dos estudiosos citados não foi necessariamente assunto prioritário nas pautas governamentais, mas obteve alguns avanços entre os quais o Primeiro Plano Nacional do Turismo (1985).

O que podemos concluir é que o turismo em Portugal atualmente é assunto de interesse nacional além de incorporar o tema da sustentabilidade em suas discussões, prova disso é o referencial estratégico para a próxima década (ET27).

Buscamos também demonstrar as tendências de mercado em direção ao “green business” e para tanto abordamos o conteúdo de marketing verde e algumas de suas facetas. Apreendemos da revisão de literatura que termos como “ecologicamente correto” e “responsabilidade social” são quase obrigatórios em qualquer tipo de negócio que queira sobreviver nos dias de hoje.

Vimos que os consumidores estão cada vez mais conscientes de suas escolhas de produtos e serviços e exigem uma postura mais sustentável das empresas. Essa tendência acaba influenciando a indústria do turismo, que por um lado tem a oportunidade de atender um nicho de “turistas verdes”, e por outro pode agregar medidas de desenvolvimento sustentável à sua gestão usufruindo de uma certa vantagem competitiva.

Chegamos à conclusão que nossos inquiridos também perceberam essa influência, já que enxergam os benefícios comerciais proveniente da sustentabilidade. Mas apesar de terem em sua rotina práticas de gestão sustentáveis e admitirem a existência de um público mais consciente ecologicamente, não intencionam especializar o seu perfil para atender a esse nicho de mercado.

Por fim, objetivamos investigar se as práticas de gestão sustentáveis são aplicadas nas entidades hoteleiras do Parque Nacional Peneda-Gerês que fizeram parte da pesquisa. Sobre esse assunto podemos concluir que mediante os resultados das análises quantitativa e qualitativa aqui realizadas obtivemos um conjunto de respostas favoráveis à tais práticas, com algumas ressalvas.

Percebemos que os participantes da pesquisa têm mais facilidade em incorporar medidas relacionadas à dimensão ambiental do que aquelas referentes à social e econômicas. Acreditamos que isso possa ocorrer devido às preocupações com questões ambientais e as legislações nesse sentido terem sido os primeiros focos do desenvolvimento sustentável, e por consequência as organizações terem mais tempo de convivência e adaptação a essas regras.

Concluimos que na dimensão social da pesquisa algumas das entidades ainda enfrentam dificuldades em seguir o aparato legal a respeito do direito dos trabalhadores, o que colide com a prática sustentável de manter contratos de trabalho formais com seus colaboradores. Ainda assim o resultado dessa dimensão da pesquisa tende para uma gestão socialmente responsável dos participantes.

Chegamos à conclusão de que o maior desafio para as entidades hoteleiras no que tange as práticas sustentáveis de gestão reside na dimensão econômica do trabalho. Embora tenhamos percebido nos resultados a adoção de importantes práticas que contribuem para o desenvolvimento da economia local, os gestores enxergam os fatores econômicos como a maior barreira para a implementação de iniciativas de sustentabilidade.

Constatamos, portanto, em nossos resultados que muitas das iniciativas sustentáveis adotadas pelas unidades hoteleiras em sua gestão têm raízes em regras elaboradas com esse fim. Ao legislar e fiscalizar em prol da sustentabilidade, o governo se torna um dos criadores do turismo sustentável, algo que pode ser explorado através do marketing verde e gerar mais riqueza ao país através de uma relação “ganha-ganha”.

Portugal carrega em sua história uma íntima relação com turistas de diferentes nacionalidades. A Sociedade de Propaganda, berço da organização da atividade turística no país, trazia desde o nascimento o embrião de um projeto de integração entre os valores locais à um público eclético e interessado em descobrir o que a nação portuguesa tem de mais belo em sua cultura e paisagem natural.

Inferimos que o desenvolvimento do turismo sustentável, não só no Parque Nacional Peneda-Gerês mas também em outras regiões do país, nos parece a continuidade do curso natural da história daqueles primeiros idealizadores, que mesmo sem utilizar a palavra sustentabilidade, já traziam esse conceito em suas falas.

Terminamos a conclusão resgatando os objetivos presentes no estatuto de criação da Sociedade de Propaganda de Portugal, em 1906, que ao nosso ver integra os princípios da sustentabilidade e do turismo sustentável tão urgentes nos tempos de hoje.

“...promover, pela sua acção própria, pela intervenção junto dos poderes públicos e administrações locais, pela colaboração com este e com todas as forças vivas da nação, e pelas

relações internacionais que possa estabelecer, o desenvolvimento intelectual, moral e material do país e, principalmente, esforçar-se por que ele seja visitado e amado por nacionais e estrangeiros.” (Estatutos da Sociedade de Propaganda de Portugal. Lisboa, 1906.)

Por fim desejamos que esses ideais ligados historicamente ao povo português não sejam esquecidos e esperamos que esse trabalho contribua para novas pesquisas e novos desafios.

### **5.3 Implicações para teoria e prática**

Quando nos propusemos estudar o tema da sustentabilidade um dos estágios iniciais da pesquisa foi o levantamento bibliográfico de publicações com esse assunto. Embora tenhamos encontrado alguma literatura em língua portuguesa, como no caso de Fátima Portilho, encontramos um volume maior de textos em língua inglesa.

Entendemos que esse é o idioma adotado pela comunidade internacional em trabalhos científicos atualmente, e não temos a intenção em fazer juízo de valor a esse respeito. Mas escrever essa investigação em português é de certa maneira ampliar o acesso da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) a um conteúdo acadêmico que pode ser do seu interesse.

Uma segunda implicação deste estudo para o estado da arte no contexto do Mestrado em Estudos de Gestão da Universidade do Minho (Uminho) é relativa ao tema escolhido para essa dissertação. Podemos encontrar o assunto da sustentabilidade nas publicações da Escola de Economia e Gestão da Uminho, mas a associação entre desenvolvimento sustentável e turismo ainda aparece de maneira tímida nos últimos cinco anos quando fazemos a busca por esses termos no repositório da EEG.

Acreditamos que ao tratarmos desse conteúdo em uma dissertação de mestrado provocamos pelo menos dois efeitos. Se por um lado ampliamos o repertório da instituição acerca da sustentabilidade, assunto que tem sido presença constante nas principais conferências entre líderes mundiais; por outro trazemos a discussão sobre práticas de gestão sustentáveis no universo do turismo para dentro da academia.

Este segundo efeito carrega o pormenor de ter dado visibilidade a entidades hoteleiras pertencentes à uma região que abriga o único parque do território português com estatuto de Nacional, o Parque Nacional Peneda-Gerês. Este enquadramento também pode contribuir para que uma zona tão rica culturalmente e de natureza exuberante esteja presente no rol de pesquisas do Mestrado em Estudos de Gestão da EEG/Uminho.

Essa pesquisa também possui um viés prático uma vez que discorre a respeito de medidas

que fazem parte da rotina alojamentos turísticos. Quando conjugamos essas medidas com as características do turismo sustentável chegamos a um denominador comum que pode ser útil para tipos variados de estabelecimentos hoteleiros.

Na conclusão desse trabalho constatamos algo que nos pareceu interessante mencionar pois serve de lição para os stakeholders envolvidos com o universo do turismo. Estamos nos referindo ao ponto de vista de alguns estudiosos presentes no referencial teórico que enxergam o turismo sustentável como um objetivo que dever ser seguido independente da escala em que essa atividade se encontra. A fala de Clarke (1997) resume bem essa ideia quando ela afirma que “aceitar que o conceito de turismo sustentável ainda está evoluindo e que a ausência de uma definição precisa é menos importante do que o movimento geral na direção correta”.

Por fim, uma outra implicação deste estudo para a prática é que as empresas ou gestores que almejam seguir um caminho mais sustentável, abarcando valores ambientais, sociais e econômicos, podem consultar nessas páginas as impressões e desafios de nossos inquiridos, e utilizarem os resultados obtidos como informação útil para projetos vindouros.

#### **5.4 Limitações e pesquisa futura**

Podemos afirmar que os maiores empecilhos para a construção desse trabalho estão relacionados ao tamanho da amostra e à resistência dos gestores em colaborar com a pesquisa. Embora tenhamos encontrado 60 unidades hoteleiras que se enquadravam ao perfil que julgamos ser conveniente para o estudo, obtivemos o retorno de 19 alojamentos hoteleiros que compartilharam suas informações.

Esse número limitou nossa investigação na medida em que só podemos relacionar os resultados obtidos àqueles empreendimentos participantes da pesquisa, quando na verdade a pretensão inicial era de preencher uma extensão maior de alojamentos turísticos do Parque Nacional Peneda-Gerês à fim de traçar um diagnóstico mais abrangente da região.

Ainda assim acreditamos que a qualidade dos resultados não foi comprometida uma vez que nossa amostra, apesar de ser relativamente pequena, é diversificada em categoria de estabelecimentos e em localização geográfica, pois compreende os lugarejos bastante frequentados pelos turistas que visitam o PNPG.

Em termos de pesquisa futura encontramos alguns assuntos no decorrer dessa investigação que nos despertaram interesse mas que não caberiam no presente estudo. Nosso foco estava na gestão dos alojamentos turísticos e seus desafios na implementação de práticas sustentáveis, seria interessante conhecer a outra ponta desse negócio, ou seja, os clientes.

Saber um pouco mais sobre o perfil dos visitantes do Parque Nacional Peneda-Gerês e relacionar ao que pincelamos sobre os turistas verdes é ao mesmo tempo motivador e complementar à essa dissertação.

Uma outra abordagem que também mereceria destaque para trabalhos futuros é o aprofundamento individualizado em cada uma das dimensões que compõe a sustentabilidade. Os fatores ambientais, sociais e econômicos são complexos e dentro de cada um deles nos deparamos com possíveis questões norteadoras para novos trabalhos. Saber, por exemplo, quais as causas de fatores econômicos serem apontados como principal barreira para a implementação do desenvolvimento sustentável na região do PNPG.

Finalizamos esse estudo ressaltando que o diálogo entre o que Portugal busca atingir como “destino sustentável” e o que aprendemos sobre a definição de turismo sustentável nos permite concluir que essa dissertação de mestrado pode também entrar na “conversa” e incentivar novas pesquisas na mesma direção.

## Referências bibliográficas

- Águas de Portugal. (18 de Maio de 2018). Comportamentos dos Portugueses face à água Relatório Quali-Quantitativo. Portugal: Portal da água .
- Afonso, A. C. (Fevereiro de 2010). O Consumidor Verde: perfil e comportamento de compra. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Afonso, C. (2010). *Green target : as novas tendências do marketing*. Lisboa: Smartbook.
- Almeida, J. B. (Janeiro de 2016). Sustentabilidade em Hotelaria: uma análise da infusão/difusão em hotéis de Lisboa. Lisboa: Universidade Europeia Laureate International Universities.
- APREN. (Agosto de 2018). *Boletim Energias Renováveis Edição Mensal*. Fonte: APREN: <https://www.apren.pt/contents/publicationsreportcarditems/08-boletim-energias-renovaveis-2018-vf.pdf>
- Azevedo, J. C. (1995). *Parque nacional da Peneda-Gerês : um éden verde num espaço ecológico*. Vila do Gerês: Sabatina.
- Barros, V. G. (2015). *Turismo em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Bergin-Seers, S., & Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia: Their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research* 9, 109–119.
- Britton, S. (1980). The spatial organisation of tourism in a neo-colonial economy: A Fiji case study. *Pacific Viewpoint* 21, pp. 144–65.
- Brum, E. (18 de Outubro de 2018). Fonte: Jornal El País: [https://brasil.elpais.com/brasil/2018/10/17/opinion/1539799897\\_917536.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/10/17/opinion/1539799897_917536.html)
- Cardoso, R. d. (2005). Dimensões Sociais do Turismo Sustentável: Estudo sobre a contribuição dos resorts de praia para o desenvolvimento das comunidades locais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Castells, M. (1997). An introduction to the information age,. *City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action*, 2:7, pp. 6-16.
- CCE. (2003). Orientações de base para a sustentabilidade do turismo europeu. *Jornal Oficial da União Europeia*, 1-6.
- Cerdeira, P. (2014). A Sociedade Propaganda de Portugal e o Estado: Competências públicas e privadas na construção do turismo português (1906-1911). *Tourism and Hospitality International Journal*, 3(2), 108-125.
- Clancy, M. (1999). Tourism and development: Evidence from Mexico. *Annals of Tourism Research* 26(1), pp. 1–20.
- Clarke, J. (1997). A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable*

- Tourism*, 5:3, pp. 224-233.
- Cohen, E. (2002). Authenticity, Equity and Sustainability in Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 267-276.
- Couto, J., Faias, C., & Faias, C. (2009). *Marketing turístico : conceitos e tendências*. Açores: Universidade.
- Cunha, L. (2010). Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios. *Fluxos & Riscos* n.o1, pp. 127 - 149.
- Cunningham, W. H., & Anderson, Jr., T. W. (1972). The Socially Conscious Consumer. *Journal of Marketing*, Vol. 36 (July, 1972), 23-31.
- Dias, R. (2011). *Marketing Ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. (1973). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC ; Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- Elkington, J., Hailes, J., & Makower, J. (1990). *The green consumer*. New York: Penguin Books.
- Fonseca, J. J. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UECE.
- Garrod, B., & Fyall, A. (1998). Beyond the rhetoric of sustainable tourism? *Tourism Management*. Vol. 19, No. 3, pp. 199 - 212.
- Hailes, J. (2007). *The New Green Consumer Guide*. Simon & Schuster, Paper Back.
- Hardy, A., J.S. Beeton, R., & Leonie, P. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10:6, 475-496.
- Henion, K. E., & Kinnear, T. C. (1976). A Guide to Ecological Marketing. Em *Ecological Marketing*. Columbus, Ohio: American Marketing Association.
- ICNB/PNPG. (2013). *Brochura PNPG*. ICNB/PNPG.
- INE. (2016). Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas.
- Jafari, J. (1990). Jafar. Research and scholarship: the basis of tourism education. *Journal of Tourism Studies* v.1, no.1, 33-41.
- Jani, D. (2018). Segmenting tourists using sustainable values: a cluster analysis of Tanzanian inbound tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*.
- Jornal Extra. (03 de Setembro de 2018). *Jornal Extra*. Fonte: <https://extra.globo.com/noticias/brasil/bolsonaro-diz-que-pode-retirar-brasil-do-acordo-de-paris-se-eleito-23034957.html>
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management (11th edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.

- López-Sánchez, Y., & Pulido-Fernández, J. I. (2015). In search of the pro-sustainable tourist: A segmentation based on the tourist "sustainable intelligence". *Tourism Management Perspectives*.
- MacDonald, G. J. (2003). Environment: Evolution of a Concept. *Journal of Environment and Development* 12, 12, 2: 151-76.
- Malta, P. A. (1996). Turismo, espaços do turismo e intervenção do estado em Portugal. Coimbra: [s.n.] Universidade de Coimbra. Faculdade de Letras.
- Matsuura, S., & Grandelle, R. (08 de Outubro de 2018). *Jornal O Globo*. Fonte: Jornal O Globo: <https://oglobo.globo.com/sociedade/ciencia/meio-ambiente/onu-da-ultimo-alerta-para-evitar-catastrofe-climatica-23139274>
- Minayo, M. C. (2002). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Nickerson, N. P., & Boley, B. B. (2013). Journal of Sustainable Tourism, 21:2. *Journal of Sustainable Tourism*, 314-330.
- ONU. (1972). *Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – 1972*. Estolcomo.
- Oppermann, M. (1993). Tourism space in developing countries. *Annals of Tourism Research* 20(3), pp. 535–56.
- Passafaro, P., Cini, F., Boi, L., D'Angelo, M., Heering, M. S., Luchetti, L., . . . Triolo, M. (2015). The "sustainable tourist": Values, attitudes, and personality traits. *Tourism and Hospitality Research* 0(0), 1–15.
- Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review* 2, pp. 129-146.
- Peattie, K., & Charter, M. (2003). Green marketing. Em M. J. Baker, *The Marketing Book Fifth Edition* (pp. 766-795). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pina, P. (1988). *O Turismo no século XX*. Lisboa: Lucidus.
- Polonsky, M. J. (01 de 11 de 1994). An Introduction To Green Marketing. *UCLA Electronic Green Journal*, 1(2).
- Portilho, F. (2005). Consumo sustentável: limites e possibilidades de ambientalização e politização das práticas de consumo. *Cadernos Ebape.BR*.
- Revista Veja. (08 de Novembro de 2017). Fonte: Veja: <https://veja.abril.com.br/economia/m-officer-e-condenada-por-trabalho-escravo-e-pode-ficar-fora-de-s/>
- Santos, M. F., & Matos, A. C. (15 de Junho de 2004). Os guias de turismo e a emergência do turismo contemporâneo em Portugal ( dos finais do século XIX às primeiras décadas do século XX). *Scripta Nova*.



- Shrivastava, P. (1994). CASTRATED Environment: GREENING Organizational Studies. *Organization Studies*, 15(5), pp. 705-726.
- SSP. (1906). Estatutos da Sociedade de Propaganda de Portugal. Lisboa.
- Stokes, A. M., Cook, S. D., & Drew, D. (2003). *Geotourism: The New Trend In Travel*. Washington, D.C: Travel Industry Association of America and National Geographic Traveler Magazine.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Wallingford, Oxon, UK: New York : CABI Pub.
- Terrasêca, R., & Delfim, L. (1998). O Norte de Portugal Turístico: 1991-1995. *Estatísticas & Estudos Regionais - Região Norte - n.º 16 (INE)*, pp. 19-34.
- Titterington, J. A., Davies, C. A., & Cochrane, A. C. (1996). Forty Shades of Green. *Journal of Euromarketing*, 5:3, 43-63.
- Turismo de Portugal. (2018). <http://estrategia.turismodeportugal.pt/>. Fonte: Estratégia Turismo 2027: <http://estrategia.turismodeportugal.pt/>
- UNEP. (s.d.). <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>.
- UNEP, & UNWTO. (2005). Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers., (pp. 11-12).
- Vieira, V. A. (Jan./ Abr. de 2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista FAE V.5, n.1*, pp. 61-70.
- WCED. (1987). *Our Common Future*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Webster Jr., F. E. (1975). Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer. *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, No. 3, 188-196.
- WWF. (2003). *Manual de ecoturismo de base comunitária: ferramentas para um planeamento responsável*.

## Apêndice: Questionário

### Turismo Sustentável: um diagnóstico da sustentabilidade em entidades hoteleiras no entorno do Parque Nacional Peneda-Gerês.

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Estudos de Gestão realizada na Universidade do Minho. O objetivo da análise é diagnosticar a gestão da sustentabilidade em entidades hoteleiras que fazem parte da região do Parque Nacional Peneda - Gerês. Este questionário é anónimo e confidencial e os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado). Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das perguntas terá apenas de assinalar a sua opção de resposta.

Obrigado pela sua colaboração!

#### 1. Dimensão Ambiental

Marque somente uma opção em cada coluna

	Não se aplica ao hotel	Não conhece e não utiliza	Conhece e não pretende aplicar	Conhece e pretende aplicar	Conhece e está a aplicar
Painéis solares					
Sensores automáticos de luz					
Ativação de luz no quarto por cartão					
Reciclagem (cartão, embalagens, óleos, pilhas, lâmpadas)					
Reciclagem por parte dos clientes					
Limpeza com materiais não tóxicos e <i>eco-friendly</i>					
Utiliza energias renováveis					
Hóspedes escolhem a frequência da troca de roupas do quarto					
Descargas de baixo fluxo/bifásicas					
<i>Refood</i>					

## 2. Dimensão Social

Marque somente uma opção em cada coluna

	Sim	Não
Promove campanhas de formação da equipe?		
Emprega pessoal da comunidade local?		
Tem contratos de trabalho formal com seus empregados?		
Proporciona aulas de línguas (inglês, espanhol, etc.) para funcionários?		
Utiliza na decoração do hotel ou dos quartos artesanatos ou outras manifestações artísticas produzidas no local e/ou regionalmente?		
Capacita os residentes locais para desenvolver produtos ou serviços ao hotel (agricultura, pesca, serviços de reparos, etc.)?		
Orienta e incentiva os hóspedes a visitar localidades e atrações culturais da região?		
Facilita o uso de suas instalações para reuniões e encontros para tratar de assuntos relevantes da comunidade?		
Utiliza suas influências e conhecimentos para apoiar a solução de problemas de infraestrutura da comunidade?		
Participa de associações e de comitês que trabalhem em prol de melhorias da localidade?		

## 3. Dimensão Econômica

Marque somente uma opção em cada coluna

	Sim	Não
Compra produtos produzidos localmente?		
Possui condições especiais para fornecedores locais (particularmente na questão de prazo de pagamento )?		
Contata cooperativas de produtores, associação de pescadores e outros para serem fornecedores?		
Mobiliza outros empresários do ramo hoteleiro para buscar fornecedores na região?		
Possui política de sustentabilidade?		
Todos os funcionários conhecem a política de sustentabilidade da empresa?		
Possui manuais com os objetivos do programa de sustentabilidade?		

Informa aos hóspedes sobre a política de sustentabilidade do hotel?		
Ajuda a desenvolver e/ou apoia desenvolvimento de negócios locais complementares ao turismo (transporte, tours, restaurantes, lojas, passeios)?		
Vende, no hotel, artesanatos e produtos característicos da região, produzidos por pessoas ou empresas locais?		

4. Qual a sua opinião sobre o desenvolvimento do turismo sustentável na região do Parque Nacional Peneda-Gerês?

---



---



---

5. Você acredita que uma estratégia de sustentabilidade daria vantagem competitiva ao hotel em comparação aos concorrentes que não implementam iniciativas de sustentabilidade?

---



---



---

6. Quais são as barreiras que o impedem de implementar iniciativas de sustentabilidade?

---



---



---

7. Tem alguma sugestão a fazer para estimular o turismo sustentável na região?

---



---



---